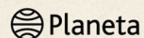
ROBERT McKEE Y TOM GERACE

STORYNOMICS





EL PODER DE CONTAR HISTORIAS PARA IMPACTAR AUDIENCIAS

Planeta

ROBERT MCKEE Y TOM GERACE

STORYNOMICS

EL PODER DE CONTAR HISTORIAS PARA IMPACTAR AUDIENCIAS

Planeta

ÍNDICE

Para Mia, su amor le da significado a todo.
ROBERT MCKEE
A mis padres, Ann Jones Gerace y Samuel Philip Gerace,
quienes me enseñaron a amar las buenas historias.
TOM GERACE

AGRADECIMIENTOS

Ofrecemos agradecimientos especiales a Mia Kim por su liderazgo inspirador e incansable para realizar esta obra. Aún estaríamos delineándola si Mia no nos hubiera mantenido ocupados.

Estamos agradecidos con Linda Boff de GE; Raja Rajamannar de Mastercard; Caleb Barlow de IBM; Jeanniey Mullen de Mercer; Natalie Malaszenko de Overstock; David Beebe de Marriott; y Patrick Davis de Davis Brand Capital, quienes amablemente compartieron su tiempo y sabiduría con nosotros.

También le agradecemos a Tricia Travaline, Genevive Colton, Adam Vavrek, Rubén Sánchez y Dara Cohen, quienes trabajaron muy duro para hacer de la empresa Storynomics un éxito. Estamos agradecidos con Marcia Friedman y Tom Hardej, quienes editaron nuestro manuscrito inicial y ayudaron a asegurar la consistencia de voz, y con Carl Rosendorf, Ann Gerace, Darryl Gehly, Dan Baptiste, Rob Murray, Caleb Gonsalves, Kent Lawson, Bob Dekoch, Jim Rossmeissi y otras personas en Skyword, Boldt; demás, a quienes leyeron los primeros borradores del libro y proveyeron retroalimentación invaluable en el camino.

Arriesgaré una predicción: cuando tengas 80 años y estés en un momento tranquilo de reflexión, narrando solo para ti la versión más personal de la historia de tu vida, la serie de decisiones que has tomado será la narrativa más compacta y significativa. Al final, somos nuestras decisiones.

JEFF BEZOS,
discurso de graduación en Princeton, 2010

INTRODUCCIÓN
CRISIS DEL MARKETING

Mira a tu alrededor. Está sucediendo. Los consumidores, cuyo número aumenta por millones, están cortando el alambre de púas de las prisiones de la publicidad mediática para desaparecer en un bosque de suscripciones pagadas y bloqueos de anuncios. De nada sirve buscar a estas personas. Se fueron y nunca volverán.

Ahora mira al frente. En poco tiempo, todas las comunicaciones públicas y privadas —entretenimiento, noticias, música, deportes, redes sociales, búsquedas en línea— estarán libres de publicidad. Solo quedarán los costados de los autobuses como último recurso para la publicidad.

Los milenials, ese vital mercado de menos de 40 años, no solo están exiliando a la publicidad de sus vidas, sino que se burlan de la institución misma, denunciando sus alardes y promesas como engaños, manipulaciones, lo más cercano a una microagresión. De hecho, un estudio reciente reveló que, durante los últimos cinco años, los espectadores de televisión de menos de 40 años cayeron en 30%, mientras que los servicios *over-the-top* libres de publicidad, como Netflix, se dispararon. [1]

La caída de ingresos por publicidad, como resultado de la salida masiva de consumidores, llevó a la bancarrota a incontables firmas de medios al basurero. [2] Ente ellos, Tribune Media, 21st Century Media, SBC Media, Relativity Media, Cumulus Media, Next Media, Citadel Broadcasting, Sun-Times, Borders, Blockbuster, *Reader's Digest* y otras docenas de corporaciones multimillonarias.

En 2015, 76% de los *marketers* encuestados por Adobe aseguraron que el marketing había cambiado más en los últimos dos años que en todas las décadas desde el surgimiento de la televisión. Muchos directores de marketing (CMO, por sus siglas en inglés) no confían en que la publicidad vuelva a generar clientes. Algunos CMO condenan a las agencias de publicidad por desperdiciar tiempo y dinero intentando ser supercreativos en el Super Bowl en vez de ser efectivos en el mercado. Otros culpan al ruido de los anuncios gratuitos en línea que ahogan a los anuncios pagados. Otros se quejan de que no logran un retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) y el aumento de costos han vuelto a la publicidad excesivamente cara. Desde luego, si de pronto la publicidad volviera a generar los clientes masivos de las décadas pasadas, la perspectiva

sería otra.
Cuando la publicidad se debilita por las estrategias de presión con alardes y promesas, los *marketers* se vuelcan a las tácticas de atracción de la narrativa efectiva. La revista *Harvard Business Review* ha publicado docenas de artículos sobre el poder persuasivo de una historia tanto para el liderazgo como el *branding*. Incontables charlas TED han promovido la neurociencia mediante historias narradas y numerosos escritores produjeron decenas de manuales de *historias de negocios* que podrían llenar una pared en Barnes & Noble.
Pero, a pesar del entusiasmo, el recelo sobre la naturaleza y el uso de las historias narradas persisten en la sala de juntas. De vez en cuando, una campaña inspirada utiliza el recurso del relato de forma efectiva (por ejemplo, la campaña «¿Qué le pasa a Owen?» de GE, «Incomprendido» de Apple, o «¡Clic, nena, Clic!» de Adobe); [3] pero, en general, la narrativa corporativa sigue chisporroteando y dando tumbos. Es considerada más como una tendencia que como una herramienta de marketing, tanto para la mayoría de las compañías como para las agencias de relaciones públicas y publicidad que prestan este servicio. El propósito del comercio guiado por narrativas sigue siendo un sueño. Con *Storynomics* pretendemos convertir este sueño en una realidad.
En la primera parte, «Revolución del marketing», se investiga el problema. Una vez que las causas de una crisis son expuestas, su cura se vuelve obvia. El capítulo 1, «Publicidad: una historia de adicción», parte de la pregunta: ¿qué salió mal? para trazar el ascenso y la caída de la publicidad desde Ben Franklin hasta nuestros días. El capítulo 2, «Marketing: una historia de engaños», aborda el problema más allá de la publicidad y analiza la fuente principal de la lógica del marketing.
En la segunda parte, «Creación de historias», se explora la solución. Los siguientes cuatro capítulos examinan los elementos centrales de la historia: cómo las historias se ajustan a la psicología humana, cómo influyen en la actitud del consumidor y cómo diseñarlas para lograr un efecto.
El capítulo 3, «Evolución de la historia», comienza con el primer pensamiento humano y sigue la evolución de la mente hacia una conciencia narrativa. El capítulo 4, «Definición de historia», establece los componentes de la forma universal y atemporal que subyace en las narrativas de todas las culturas. El capítulo 5,

«Historia completa», profundiza en los elementos narrativos y proporciona al lector recursos para desarrollar el arte de contar una historia. El capítulo 6, «Historia relatada con propósito», describe paso a paso el proceso para diseñar la historia de marketing ideal.
La tercera parte, «Poner a trabajar una historia», convierte la solución en acción. Para transformar la manera de conectarse con los clientes, una organización conecta su marketing, *branding*, publicidad y ventas al poder atractivo de la historia. Los siguientes capítulos muestran cómo hacer que las cuatro voces se vuelvan una historia.
El capítulo 7, «Historia y CMO», pone al *marketer* en el papel de narrador maestro, quien visualiza una campaña y guía a los creativos para transformar el concepto en una acción historificada. El capítulo 8, «*Branding* storyficado», demuestra el uso de una historia para superar la antipatía del público por las corporaciones y ganar afinidad de marca. El capítulo 9, «Publicidad storyficada», argumenta que los anuncios funcionan mejor cuando cuentan una historia que engancha, retiene y entretiene. El capítulo 10, «Demanda storyficada y generación de *leads*», explora cómo el pensamiento narrativo y la planeación de un relato guían la gran estrategia del marketing y conducen al éxito de una corporación a largo plazo.
El capítulo 11, «Construir una audiencia», explica cómo las marcas pueden integrarse en el ecosistema digital para ganar audiencia y hacer que sus historias alcancen a las masas. El capítulo 12, «Ventas storyficadas», establece el espectro total de las opciones de narrativa cara a cara desde el punto de venta de la cascada viral conocida como *de boca en boca*. El capítulo 13, «*-Nomics*», demuestra cómo los *marketers* pueden medir de forma directa el valor de la narrativa y comparar su eficacia con la de la publicidad tradicional.
La conclusión, «El mañana», echa un vistazo al frente y pronostica el impacto de las nuevas tecnologías en constante evolución sobre el uso de la narrativa en el marketing. Examinamos cómo el impacto de una historia seguirá creciendo y nuestra habilidad para crear experiencias de inmersión dará un salto, mientras la forma esencial de la narrativa permanece igual.
Justin Smith, CEO de Bloomberg Media Group, dijo: «Todos los negocios se bifurcan en dos mundos distintos: el segmento tradicional en apuros, que anhela un pasado más simple y rentable

que nunca volverá; y el segmento vibrante y emprendedor que está reinventando el comercio ante nuestros ojos».

Este libro fue escrito para ustedes, reinventores. Acuñamos el concepto *storyficar* para nombrar la transformación de datos a la forma de una historia; el adjetivo *storyficado* para describir datos que se han sometido al cambio, y el término *storynomics* para referirnos a las prácticas comerciales centradas en historias que producen resultados fiscales.

La diferencia entre datos e historia es que los datos listan lo que sucedió; la historia expresa cómo y por qué sucedió. Los datos compilan hechos por cantidad y frecuencia; la historia revela las causalidades detrás de esos hechos. La historia elimina las irrelevancias, se concentra en el cambio dinámico, y cambia la forma del tema factual en una estructura que vincula causas y efectos de la cadena de los eventos que se reproducen en el tiempo.

Storynomics se conecta al enorme potencial del universo comercial. Aquellos *marketers* que dominen las técnicas de la narrativa plantarán y cosecharán una recompensa atemporal conforme inventan el futuro.

PRIMERA PARTE
REVOLUCIÓN DEL MARKETING

1

PUBLICIDAD: UNA HISTORIA DE ADICCIÓN

La historia de adicción a la publicidad comenzó con bastante inocencia. En el siglo XVIII por todas partes surgieron periódicos semanales que detallaban la vida local y la política en las colonias americanas; luego se marchitaron y murieron por dos razones. La primera, imprimir requería una licencia de la Corona que prohibía específicamente satirizar a los representantes del rey. Una caricatura que ridiculizara al gobernador real podía gustar al público, pero le valía al caricaturista un boleto para el poste de flagelación. La segunda, los editores de periódicos que mantenían sus cabezas políticas agachadas batallaban de cualquier modo porque el papel y la tinta eran costosos, y las ganancias dependían de sus suscripciones; un lujo fuera del alcance de muchos. Las bases de suscriptores cada vez más pequeñas sacaron del negocio a la mayoría de los periódicos.

Para sobrevivir, los editores necesitaban un modelo comercial. La publicidad era prácticamente desconocida, pero cada nuevo barco de inmigrantes traía colonos ansiosos por establecer negocios. Conforme abrían locales, los artesanos, desde los toneleros hasta los confeccionistas, intentaron divulgar la palabra. Los anuncios comenzaron a aparecer en la contraportada de los periódicos y generaban una fuente nueva y fundamental de ingresos para los editores.

Los periódicos con anuncios usaron este nuevo ingreso para reducir los costos de suscripción y, con ello, vendieron más periódicos. Un mayor alcance significó una mayor influencia, que a su vez permitió a los editores cobrar más por la publicidad. Conforme los clientes llenaban sus tiendas, los comerciantes compraban más anuncios, los periódicos prosperaban y el comercio enriquecía a las colonias en expansión. En poco tiempo, la publicidad transformó tanto a la industria editorial como a las empresas hasta que ambos sectores se volvieron interdependientes.

Benjamin Franklin, uno de los editores más exitosos de aquella época, aprovechó este modelo con particular destreza. De manera personal, enseñó a líderes comerciales los puntos finos del marketing impreso. Conforme la contraportada de su *Pennsylvania Gazette* se llenó con anuncios, pronto se volvió el periódico favorito

de Filadelfia. Este éxito financiero le permitió establecer una red de periódicos intercoloniales desde Carolina del Sur hasta Connecticut y se ganó el título de Santo Patrono de la Publicidad. [1]

A lo largo de esta era, los comerciantes se dieron cuenta de que cuanto más prominente fuera un anuncio, mayor era su impacto; por esa razón la práctica estándar de los diarios fue colocar en el mismo espacio de la contraportada la mayoría de los anuncios junto a algunos cuantos artículos intercalados. Los comerciantes buscaban nuevas formas de impactar a los lectores con sus mensajes, experimentando con el tamaño, diseño, fuente y ubicación de los anuncios en la página de los periódicos. Con el tiempo, descubrieron que la estrategia publicitaria más efectiva era interrumpir la lectura intercalando anuncios en la nota informativa. Esta técnica engancha el interés del lector con una noticia para luego interrumpir a medio camino con un mensaje publicitario. La intrusión repentina en el flujo de pensamiento refuerza el mensaje de la marca en la conciencia de un consumidor.

Los editores, temerosos de irritar a sus suscriptores, se resistieron a esta táctica al principio, pero como eran adictos a los ingresos por anuncios, pronto hicieron de la práctica una norma en los periódicos y obligaban a la lectura involuntaria de anuncios intercalados para terminar de leer una noticia.

En retrospectiva, ahora nos damos cuenta de que el objetivo de aquellos periodistas del siglo XIX era preciso: entre más interrumpimos a los consumidores, menos satisfacemos su experiencia general. Desde los primeros días de la publicidad, existe el rechazo por la interrupción, ya sea en noticias, ficción, deportes u otros eventos en vivo. Las audiencias simplemente aprendieron a tolerarlo.

A finales del siglo XIX las líneas ferroviarias conectaron ciudades, lo que permitió a los fabricantes superar los límites del comercio local. Los negocios se apresuraron a capturar el mercado en rápida expansión, cambiando de campañas publicitarias locales a regionales o nacionales. Ivory Soap fue una de las primeras marcas en lanzar publicidad realmente nacional, con una compra inicial de anuncios de 11 mil dólares.

En 1897, el éxito de Ivory incrementó su presupuesto para anuncios a 300 mil y acaparó, aproximadamente, 20% del mercado nacional. Otras marcas reconocidas siguieron el ejemplo de Ivory con rapidez. Los periódicos apenas comenzaban. A principios del siglo XX el

inventor y empresario Guglielmo Marconi esperaba usar sus patentes para controlar toda la comunicación inalámbrica y crear un modelo de suscripción para la radio. Pero, en 1906, un tratado internacional firmado en Berlín decretó que ninguna persona, compañía o país podía monopolizar las ondas de radio. Por lo tanto, los primeros radiodifusores no tenían más opción que establecer el primer medio completamente financiado por anuncios. 2

En la década de 1940 comenzaron las transmisiones de la televisión comercial con el método de anuncios de interrupción que había adoptado la radio y muy pronto se convirtió en la forma dominante de consumo de medios. Las tres cadenas más importantes (ABC, NBC, CBS) alcanzaron de forma combinada 50 millones de televidentes cada noche durante el horario estelar. Durante 50 años, el comercial de televisión fue el modo primario en que los estadounidenses conocían nuevos productos.

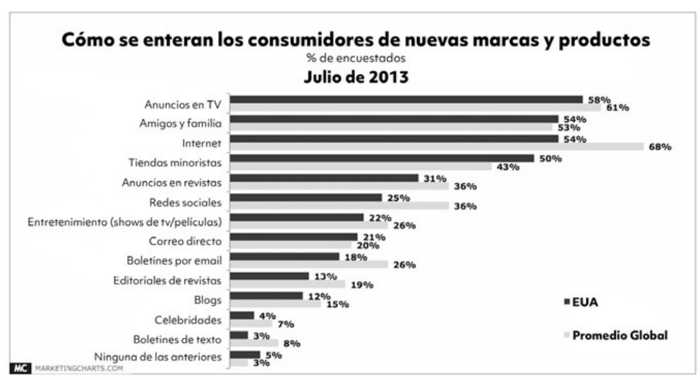
La televisión superó a los otros medios porque combinaba el alcance masivo, era un medio visual rico en mensajes y tenía garantizada la atención de la audiencia. Con el tiempo, los *marketers* vertieron más y más dinero en los anuncios de televisión, y con ello la demanda de inventarios de anuncios se incrementó.



Necesitas solo un jabón / Ivory Soap
Puro_ De primera calidad / Barato / Lavará todo / No se agrieta / FLOTA

Con ese gasto, la adicción a los anuncios publicitarios se fortaleció; las compañías de medios no tenían límite. Abarrotaron con anuncios cada hora de transmisión para elevar sus ingresos y ganancias. En la década de 1950 la publicidad ocupaba cuatro minutos de tiempo de transmisión por hora. En la década de 1970 el tiempo comercial se había duplicado. Pero con el crecimiento de la televisión por cable, en la década de 1980, y con la apertura de internet a principios de la década de 1990, las audiencias se fragmentaron y las tasas de publicidad para programas individuales

comenzaron a caer. Las redes financiadas por anuncios y los canales de cable se movilizaron para proteger los ingresos generando todavía más publicidad a una audiencia en disminución. En 2011 las cadenas de cable pasaban un minuto de anuncios por cada tres de programación.



Fuente: Ipsos OTX

Los consumidores se resisten

En 2006 las nuevas tecnologías permitieron que los consumidores se saltaran los anuncios. El dispositivo para grabar video TiVo promocionó su característica de «salto de 30 segundos» como un beneficio clave. Los proveedores de cable lanzaron en poco tiempo el video *on demand* (VOD) para que los suscriptores pudieran saltar los anuncios con mayor facilidad. Un estudio de la Asociación Nacional de Anunciantes y Forrester Research demostró que los *marketers* observaron la incorporación de estos servicios con pesimismo nervioso. El 70% de los anunciantes encuestados pensaba que las videograbadoras y el VOD «reducirían o destruirían la efectividad» del anuncio tradicional de 30 segundos. 3

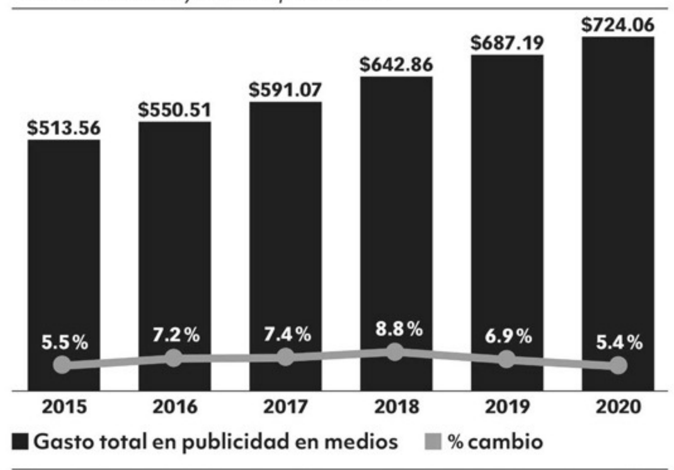
En 2006 *Advertising Age* predijo: «Cuando el uso de videograbadoras alcance los 30 millones de hogares en Estados Unidos, lo que se espera dentro de tres años, casi 60% de los anunciantes cree que gastará menos en anuncios convencionales de televisión; de ellos, 24% cortará sus presupuestos para televisión en al menos 2 por ciento».

La revista *Time* reportó que, de 2009 a 2013, el costo promedio de un comercial de televisión de 30 segundos en horario estelar cayó 12.5%. Cuando las tasas de anuncios que fracasaban redujeron los ingresos de las cadenas financiadas con publicidad, estas apretujaron más anuncios en sus programas, aunque a un costo

menor por anuncio. En febrero de 2015 el *Wall Street Journal* reportó que las cadenas de cable aceleraban sutilmente la acción en cada hora de transmisión para generar más tiempo de anuncios. [4] El *Journal* citó la siguiente declaración de un ejecutivo de estudios: «Se ha salido por completo de control. Se está dañando seriamente el desempeño de los actores al conducir los programas de este modo».

Para seguir captando ingresos por anuncios, las compañías de medios optaron por cambiar su contenido a servicios como YouTube para poder «prelanzar» los anuncios que aparecían antes de los videos cortos. [5] En Hulu volvieron a caer en sus viejos hábitos, reciclando el mismo modelo cansino de anuncios de interrupción que alguna vez funcionaron en las transmisiones por televisión. De cualquier modo, los *marketers* podían, al menos, garantizar que los espectadores vieran sus anuncios, porque sus socios de medios prevenían el avance rápido para saltarse los anuncios.

Sin embargo, estas nuevas capacidades llegaron con un precio. En 2013 el costo de anuncios de *targeting* por videos en línea había rebasado a la publicidad televisiva, debido a que los anuncios prelanzados en YouTube y los de interrupción en Hulu garantizaban la audiencia y la entrega en línea permitía un *targeting* de anuncios más poderoso. [6]



En 2016 se previó que los *marketers* gastarían una cifra récord de 605 mil millones de dólares en publicidad alrededor del mundo. Por primera vez, el gasto en anuncios digitales sobrepasó al gasto de anuncios televisivos, mientras los presupuestos seguían cambiando hacia Facebook y YouTube. 7 Se proyectaba que en 2017 la publicidad seguiría creciendo, aunque a un ritmo más lento, mientras las viejas y nuevas compañías de medios continuarían trabajando para encontrar nuevas formas de interrumpir la atención de los espectadores y les niegan la mejor experiencia posible. 8
Pero una cosa importante ha cambiado.

Revuelta del consumidor

Aunque en sus inicios el internet conectaba al globo y ofrecía suficiente velocidad para que los consumidores hojearan y leyeran artículos, las conexiones no eran lo bastante rápidas para la visualización confiable de video. Incluso los videos cortos de YouTube necesitaban tiempo para cargar o se paralizaban durante la reproducción.

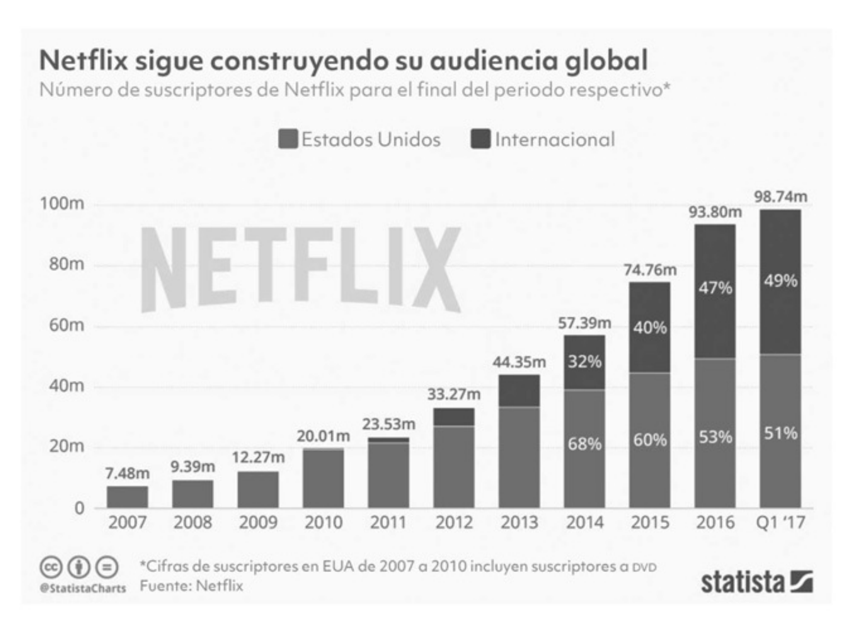
En 2005, la aparición de la banda ancha en el hogar sobrepasó al acceso telefónico en Estados Unidos. Con esta conexión más rápida, llegó algo que cambió el juego para los consumidores: la elección. Revisemos el ejemplo de Netflix, lanzado originalmente en 1999

como un servicio de suscripción para DVD, que competía con Blockbuster y otras tiendas de renta de videos. 9 Con la adopción de la banda ancha, ahora a escala, Netflix lanzó en 2007 un incipiente servicio de *streaming*, que ofrecía a los consumidores la posibilidad de acceder por medio de sus laptops a una pequeña selección de su biblioteca fílmica. Un año después la compañía lanzó el servicio en consolas de videojuegos y decodificadores que permitían al espectador acceder por televisión a Netfix desde la comodidad de una sala.

A los primeros consumidores de Netflix les encantó tener acceso instantáneo, disfrutaron de sus películas favoritas y, más tarde, de series de televisión completamente libres de anuncios. Estaban felices de pagar una simple cuota de suscripción y unos 10 dólares por mes por reproducciones ilimitadas. Netflix invirtió los nuevos ingresos de las suscripciones para aumentar su biblioteca y agregaba constantemente películas y programas, cuyas licencias obtenían de socios de medios tradicionales.

El número de suscriptores subió como la espuma. En el cuarto trimestre de 2016, Netflix sobrepasó los 93.8 millones de suscriptores, muy por encima del alcance de las redes de radiotransmisión y el cable. 10 La compañía sigue expandiéndose a un ritmo acelerado, agregando más de dos millones de suscriptores cada mes en países de todo el mundo.

El crecimiento de ingresos por suscriptores proporciona a Netflix una herramienta competitiva poderosa. Para expandir y retener su base de suscriptores, la compañía tomó prestado el *modus operandi* de HBO y comenzó a invertir en programación original. Series como *House of Cards* y *Orange is the New Black* crearon fanáticos entusiastas que divulgaron la palabra *netflix* dentro y fuera de internet. En enero de 2016 *Wall Street Journal* informó que «con [...] un presupuesto para contenidos de 5 mil millones de dólares para este año, Netflix está dispuesto a rebasar la apuesta de casi la mayoría de servicios de *streaming* o cadenas locales de televisión». 11



En retrospectiva, parece simple. Netflix volvió al mismo modelo de suscripción que utilizaron los primeros periódicos. Pero en vez de sucumbir a la tentación de la publicidad, que habría puesto los incentivos financieros de la compañía en conflicto con los deseos de sus clientes, Netflix mantuvo a ambos alineados. La compañía se comprometió a entregar la mejor experiencia de entretenimiento posible para sus clientes, lo cual significaba no interrumpir la experiencia con anuncios.

Los clientes respondieron invirtiendo su tiempo como espectadores en Netflix. En febrero de 2017 la CNBC reportó que esos espectadores consumían 116 millones de horas de programación cada día, completamente libre de anuncios. 12 Desde el punto de vista de un *marketer*, esta cifra representa la cantidad de horas que sus clientes *desaparecen*, tan solo debido a Netflix.

Netflix inspiró una industria. HBO NOW y HBO, servicios *over-the-top* 13 lanzados por HBO en 2015, aumentaron la audiencia solo de *Game of Thrones* a más de 25 millones de personas en 2016. 14 Spotify tuvo 50 millones de suscripciones libres de anuncios para su servicio de música Premium en marzo de 2017, luego de sumar 20 millones de suscriptores en el año anterior. 15 Apple firmó hasta 27 millones de suscriptores para su servicio de música libre de anuncios en sus primeros dos años de operación y sumaba más de un millón de suscriptores cada mes. 16 YouTube presentó una opción libre de

anuncios en septiembre de 2015.
Incluso Hulu, que lanzó un servicio de *streaming* un año después que Netflix y se convirtió en su rival, también entendió el concepto. Hulu fue creado como una empresa conjunta entre 21st Century Fox, NBCUniversal y Walt Disney Co. A diferencia de Netflix, Hulu fue establecido para trasladar el modelo tradicional de publicidad de cadenas a internet. Cobró una cuota de suscripción más baja que Netflix y mostró comerciales a los usuarios antes y durante la programación.
En junio de 2015 el mercado había hablado. Hulu contaba con una audiencia de nueve millones, justo 14% de la audiencia total de Netflix en ese momento, y anunció que evaluaría sus opciones. Tres meses después Hulu capituló y lanzó un servicio libre de anuncios, por solo dos dólares más por mes. Envió una nota a sus exsuscriptores agradeciéndoles por mostrarle a Hulu el camino e invitándolos a volver, esta vez con una experiencia libre de anuncios.



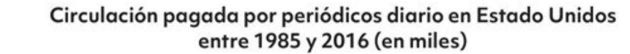
Gracias por cancelar
Thomas, el 03/07/14 hiciste algo por lo que estaremos agradecidos para siempre. Cancelaste tu suscripción a Hulu.
La CBS aprendió una lección similar. En noviembre de 2014 lanzó All Access, un servicio de suscripción *over-the-top* que incluía anuncios

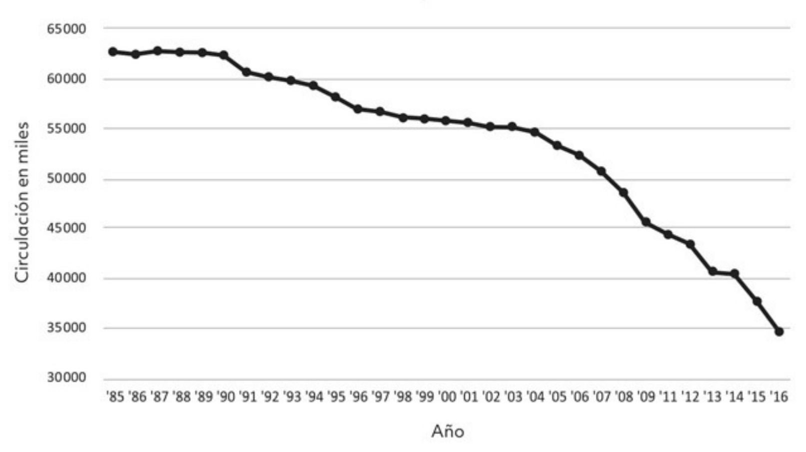
de interrupción. En agosto de 2016, la compañía capituló ante la demanda de los consumidores y comenzó a ofrecer una versión libre de anuncios por solo cuatro dólares más por mes. 17

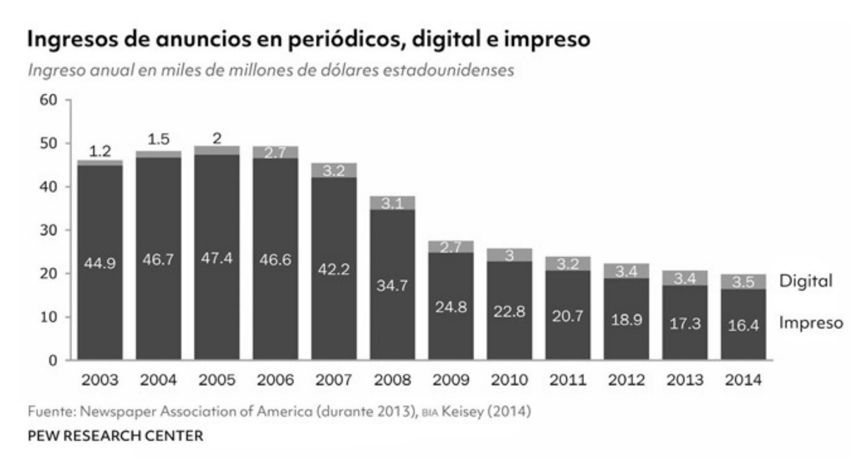
Tocando fondo: el declive de los medios tradicionales

El 22 de enero de 1996 *The New York Times* fue lanzado en internet y lectores de todo el mundo tuvieron acceso a sus noticias. En Estados Unidos, la circulación de periódicos impresos cayó 37%, de 1999 a 2015, conforme los consumidores se trasladaban a internet; la caída de suscriptores más rápida llegaría en 2005. 18

En 2006, los *marketers* comenzaron a reconocer esta tendencia. Durante los siguientes cuatro años recortarían a la mitad el gasto de publicidad en periódicos impresos y, desde entonces, cada año sigue recortándose. Los periódicos han respondido cortando costos y sacrificando considerablemente el contenido que aman sus suscriptores.

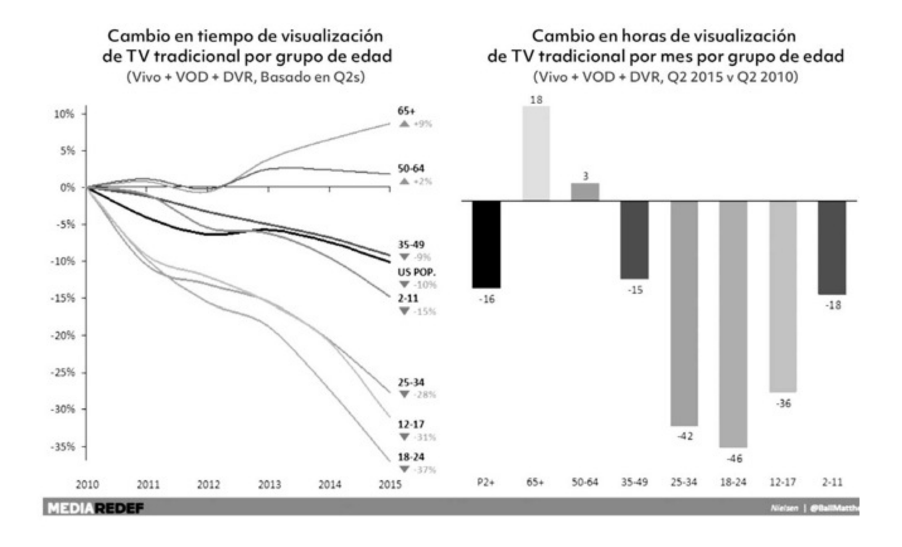






La conectividad lenta protegió a las emisoras durante un tiempo. Los consumidores permanecían cautivos si querían ver programación de formato largo. Pero hoy, el fenómeno Netflix ha causado graves consecuencias. La audiencia de anuncios tradicionales de televisión comenzó a declinar con rapidez en 2010. 19

La publicidad en televisión está comenzando a desaparecer como sucedió con los periódicos conforme los *marketers* se adaptan a las menguantes audiencias de transmisiones. 20 El declive en el gasto en anuncios, que se sintió de forma precipitada en medios impresos en 2007, comenzó a golpear las transmisiones de televisión en 2015. 21

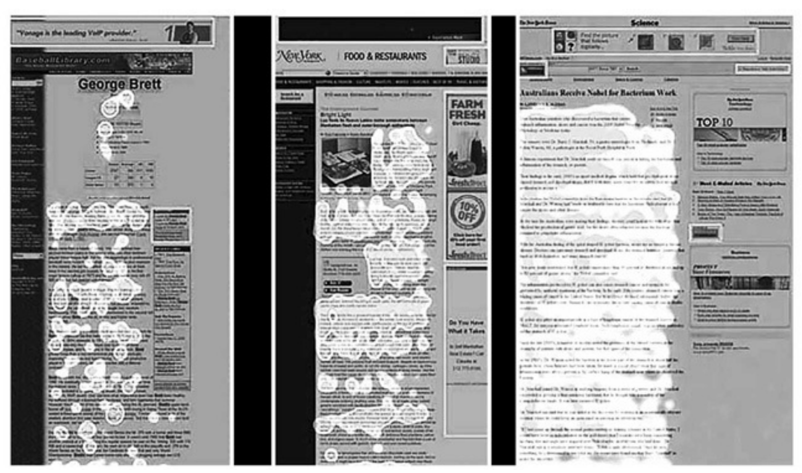


Ceguera a los banners y bloqueo

La revuelta de los consumidores contra la publicidad no se limita a la adopción de servicios de *streaming* de video y música. Desde 2008 los *marketers* han seguido el rastro a un fenómeno llamado *ceguera a los banners*, en el cual los lectores de una página web literalmente miran alrededor de los anuncios cuando hojean una página. El fenómeno fue identificado inicialmente con estudios de rastreo visual, que usan tecnología para monitorear qué parte de una página web ven en realidad los usuarios. [22]

Un estudio de Infolinks descubrió que «luego de pedir que mencionaran el último anuncio exhibido que vieron, solo 14% de los usuarios pudo nombrar la compañía, marca o producto; esto sugiere que las marcas desperdician millones de dólares en anuncios que los consumidores no recuerdan». [23]

Entonces, las noticias para los *marketers* empeoraron aún más. En septiembre de 2015 PageFair y Adobe anunciaron que 198 millones de personas en el mundo usaban software de bloqueo de anuncios en sus dispositivos de escritorio. El estudio descubrió que el bloqueo de anuncios estaba creciendo 41% anualmente. Un mes después, Apple introdujo una mejora de software para iOS que permitía el bloqueo de anuncios en sus dispositivos móviles. El estudio estimó que 41.4 mil millones de anuncios serían bloqueados a nivel mundial en 2016. Un nuevo frente se había abierto en la revuelta popular contra la interrupción y la manipulación emocional.



Los estudios de seguimiento ocular muestran que los lectores ignoran los anuncios.

El rápido declive de anuncios de interrupción generó una crisis que primero golpeó a las compañías de medios. Conforme los consumidores ignoraban, bloqueaban y pagaban para evitar anuncios, las marcas comenzaron a cortar sus presupuestos de publicidad. La caída en ingresos por anuncios puso de cabeza a los modelos comerciales de comunicación de medios.



La segunda fase de la crisis golpeó a la industria en general. Los *marketers*, dependientes de la publicidad como modo primario de conexión con los consumidores, de pronto se vieron incapaces de alcanzarlos. Las marcas con las que trabajan comienzan a desaparecer en la oscuridad, pero muchos CMO siguen sin darse cuenta.

Crisis del marketing

Durante tres siglos, la mayoría de las compañías ha usado el mismo enfoque para alcanzar, adquirir y retener clientes: la publicidad. El enfoque era simple y consistente. Los *marketers* identificaban las noticias e historias de entretenimiento que sus clientes disfrutaban más para luego interrumpirlas con anuncios de productos y servicios. La repetición a escala construyó una creciente conciencia de marca en los clientes. Si creaban anuncios que conectaran con las personas de manera emocional, la conciencia de marca se convertía en afinidad de marca.

La actual crisis de la publicidad creó también una crisis de marketing sin precedentes. La publicidad ha sido un método probado y verdadero para alcanzar a las audiencias desde que Ben

Franklin publicaba periódicos. Conforme los consumidores bloquean, ignoran y pagan por evitar anuncios, los *marketers* deben movilizarse para encontrar nuevas formas de comunicación. Las marcas que fracasen serán vencidas por sus rivales que habrán descubierto el secreto para conectar con los clientes.

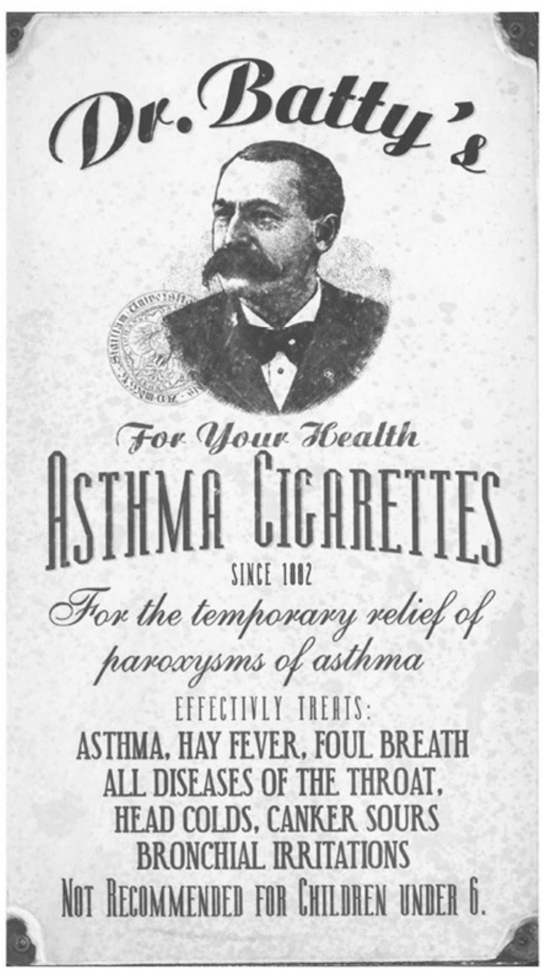
2
MARKETING: UNA HISTORIA DE ENGAÑOS

Los consumidores no solo se oponen a los anuncios de interrupción, odian ser engañados.

En las primeras décadas de la publicidad, la propaganda de boca en boca viajaba con lentitud y los charlatanes podían hacer afirmaciones falsas con impunidad… al menos hasta que los clientes se *hartaran de sus curas y los echaran del pueblo a latigazos*.

Conforme el telégrafo y el teléfono alcanzaron prestigio, los bienes falsos dieron paso a productos más confiables, y las afirmaciones engañosas se transformaron en alardes y promesas que aún caracterizan a los anuncios contemporáneos. Los elíxires de hoy prometen dientes más blancos, cinturas más delgadas y menos arrugas, con «estudios de laboratorio» que los respaldan. En resumen, el marketing se volvió más honesto, pero no lo suficiente como para convencer a los consumidores de todo lo que un anuncio ofrece.

El flujo inmediato y global de información que actualmente existe hace que las afirmaciones exageradas y de bajo rendimiento sean contraproducentes. Los consumidores comparan las promesas de marketing con sus experiencias reales, y cuando estas no coinciden, se burlan de las marcas engañosas con opiniones mordaces del producto, en tuits públicos y posteos en Facebook. Durante décadas de promesas falsas, los *marketers* han entrenado a los consumidores para que desconfíen de la publicidad.



DR. Batty's / Para su salud / CIGARRILLOS CONTRA EL ASMA / Desde 1882 / Para el alivio temporal de los paroxismos del asma Trata efectivamente: / Asma, fiebre del heno, mal aliento, toda enfermedad de garganta, resfriados, aftas, irritaciones de bronquios No se recomienda para niños menores de 6 años.

Pero no nos crean solo a nosotros. Desde la década de 1960 Comscore/ARSgroup se ocupa de medir el impacto de la publicidad en «porcentaje de elección» para calcular su eficacia. [1] Hoy día, su investigación ha descubierto que, en general, la publicidad está perdiendo efecto con rapidez y es prácticamente inútil cuando se dirige a los milenials.

Dos tipos de engaño en el marketing

Históricamente, los *marketers* utilizaban dos estrategias comunicativas para llegar a la venta: una racional y otra emocional. Este capítulo analiza cada enfoque y explica por qué funcionaron en el pasado y por qué fracasan en la actualidad.

1. Comunicación racional

La teoría clásica del marketing sostiene esta premisa: los seres humanos toman decisiones racionales; cuando se enfrentan a una decisión importante, reúnen datos relevantes, sopesan las alternativas y, entonces, eligen la mejor opción. Por lo tanto, para persuadir a los consumidores, hay que presentar las afirmaciones de modo factual, lógico y científico.

Esa es la teoría. En realidad, lo que la publicidad hace pasar por lógica es, de hecho, retórica. La retórica imita a la ciencia al presentar evidencias y llegar a una conclusión; sin embargo, la ciencia sopesa toda la evidencia, tanto a favor como en contra de un teorema, mientras que la retórica sesga su argumento y presenta solo la evidencia que respalda su afirmación, mientras ignora o refuta cada punto que la contradiga. En otras palabras, la ciencia busca la verdad; la retórica busca ganar. En esencia, el marketing es un foro público para el debate retórico, una plataforma para persuadir al consumidor de que las características de un producto superan a las de otro.

El anuncio clásico de Ivory ejecuta este método a la perfección. Procter & Gamble (P&G) ofrecía una barra de jabón de lavandería que flotaba en vez de hundirse en la tina. Los *marketers* explicaban la ventaja en su anuncio: ahorraba tiempo y frustración para la gente que, de otro modo, tendría que buscar en el fondo de una tina turbia si dejaban caer el jabón (de la competencia). Otros jabones podrían haber limpiado mejor (después de todo, ese es el propósito del jabón), pero Ivory, desde luego, nunca lo mencionó.

¿Recuerdas dónde aprendiste a usar la persuasión retórica? ¿Cómo argumentar usando lógica inductiva y deductiva? Escribiendo ensayos de preparatoria. ¿Recuerdas la lección de silogismos del séptimo grado?

Todos los reyes son altos.

Él es un rey.

Por lo tanto, él es alto.

En el caso de Ivory:

El mejor jabón flota.

Nuestro jabón flota.

Por lo tanto, nuestro jabón es el mejor.
Por ejemplo: los *marketers* de empresa a empresa (B2B) a menudo imprimen una lista de características del producto para que el cliente pueda comparar las ventajas frente a las de la competencia y calificarlos. Con regularidad infalible, los puntajes del producto del *marketer* son superiores, mientras que el producto del competidor queda en blanco. Asombroso.
Cuando el posible comprador experimentado repasa la lista identifica dos cosas: *1)* la compañía solo eligió aquellas categorías en las que su marca tiene mejor puntuación; *2)* las categorías en las que el producto tiene peor puntuación que la competencia quedaron fuera de la lista.
Ahora más que nunca, el marketing provoca, mediante argumentos retóricos, escepticismo en el consumidor y una actitud negativa hacia el producto o servicio.
Esto no quiere decir que la gente desconfíe de todos los hechos, sino solo de aquellos usados para persuadir una venta. Esta desconfianza afecta de forma directa a los que están dispuestos a pagar por un producto.
Dan Ariely, profesor de Psicología de la Universidad James B. Duke y de Economía Conductual de la Universidad de Negocios Fuqua, y director del Centro para Retrospectiva Avanzada, [2] demostró este escepticismo por medio de un experimento con compradores potenciales de un estéreo. Ariely comparó cómo dos grupos de audiófilos respondieron a un sistema de música. Mientras los miembros de un grupo leyeron, según creían, un resumen del fabricante, el segundo grupo leyó exactamente el mismo material, pero bajo la creencia de que había sido hecho por *Consumer Reports*. El investigador escribió:
Todos los participantes tuvieron media hora para escuchar una composición de J. S. Bach y evaluar el sistema de estéreo. ¿Qué tan fuertes eran los bajos? ¿Qué tan claros eran los agudos? ¿Los controles eran fáciles de usar? ¿Había alguna distorsión del sonido? Y, por último, ¿cuánto pagarían por el sistema?
Resultó que a los participantes les gustó mucho más el estéreo si se les decía que la información que habían leído provenía de la fuente sin sesgos *Consumer Reports*. También dijeron que pagarían, en promedio, 407 dólares por el sistema, mucho más que los 282 ofrecidos por quienes leían el folleto del fabricante. La desconfianza en la retórica del marketing es tanta que transforma nuestra

percepción de los productos, incluso ante una experiencia directa. 3
Si la lógica inductiva de la retórica produce resultados de marketing suboptimizados, ¿por qué las compañías insisten en utilizarla?
Primero, la educación. Se nos enseña a iniciar un ensayo con una tesis de apertura: «Voy a probar esto». Entonces, punto por punto, lo probamos. Finalmente, escribimos una conclusión: «He probado esto». Luego usamos ese mismo formato en el trabajo. Una presentación de PowerPoint solo es un ensayo de preparatoria con efectos especiales.
Segundo, el prestigio de la ciencia. Los líderes de empresas buscan la planeación y la toma de decisiones científicas, la predictibilidad y la precisión. Eso está muy bien. Pero en la realidad, los negocios no son ciencia. A pesar de los conjuntos masivos de datos, las decisiones de marketing siempre necesitarán tanto instinto como estrategia. Los problemas fundamentales nunca cambiarán: cómo capturar la atención, retenerla y recompensarla; en resumen, cómo encender a la gente en vez de apagarla.

2. Comunicación emocional

En el corazón de una filosofía creativa efectiva se encuentra la creencia de que nada es más poderoso que un vistazo a la naturaleza humana, qué compulsiones guían al hombre, qué instintos dominan su acción, aunque su lenguaje oculte tan a menudo lo que realmente lo motiva.
BILL BERNBACH
Luego de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos estalló de optimismo. El debut de productos se fue al alza, las audiencias televisivas alcanzaron el cielo y los anuncios se volvieron rápidamente la forma más poderosa de influenciar en los consumidores. Pero conforme más y más comerciales llenaron las ondas de radio, las afirmaciones y contra-afirmaciones nublaron el juicio del consumidor. ¿Qué pasta de dientes hacía brillar mejor los dientes?
La agencia Doyle Dane Bernbach (DDB) prosperó porque Bill Bernbach y sus socios fueron pioneros de una nueva forma de conectarse con los consumidores. DDB alejó a los clientes de los elogios retóricos sobre las características de sus productos. En lugar de ello, dejaron de lado las preguntas éticas obvias y apuntaron los llamamientos emocionales relacionados con los deseos y las necesidades subconscientes del consumidor.
De acuerdo con una biografía, Bernbach les habló a sus clientes «no

de la publicidad, sino del arte de la persuasión. Para persuadir al consumidor, los creadores de anuncios necesitaban tocar los instintos básicos e inmutables de la gente; su «empuje obsesivo de sobrevivir, de ser admirados, de tener éxito, de amar, de cuidar de sí mismos». [4]

El primer paso para dominar la manipulación emocional es darse cuenta de que solo hay dos emociones primarias: placer y dolor. [5] Sin embargo, cada una tiene muchas variantes: las positivas: felicidad, paz, amor, alegría; los deleites sensoriales de belleza y comodidad, frente a las negativas: pesar, ansiedad, temor, miedo, soledad; las miserias físicas que incluyen desde simples dolores de muelas hasta migrañas. En el capítulo 6 analizaremos cómo el marketing storyficado mueve las emociones profundas del consumidor; en este solo nos enfocaremos en la superficie de las sensaciones físicas.

Las sensaciones suelen percibirse como algo agradable o doloroso. Un aperitivo puede deleitar o repeler las papilas gustativas. Pero si la experiencia solo es sensorial, ¿por qué sentimos más placer cuando vemos el original de una obra de arte y no una copia de la misma? [6] Si la experiencia es la misma, ¿por qué la emoción que sentimos frente a *La noche estrellada* de Van Gogh es más profunda que el escrutinio sombrío de una falsificación?

Paul Bloom, profesor de psicología y ciencia conductual en Yale, explica en su libro *How Pleasure Works*: «Lo más importante no es la forma en que nuestros sentidos perciben al mundo. Más bien, el goce (o sufrimiento) que obtenemos de algo deriva de lo que pensamos que es ese objeto». [7] Bloom afirma que somos esencialistas. Nuestra respuesta está condicionada por nuestras creencias de lo que las cosas son en realidad, de cuál es su naturaleza esencial. [8]

En 2008, investigadores del CalTec estudiaron el vínculo entre el precio del vino y cuánto lo disfrutaba la gente. Los voluntarios del estudio recibieron vinos con precios de 10, 35, 45 y 90 dólares por botella. Primero, compararon la botella de 35 con la de 45; luego la botella de 10 con la de 90. En ambos casos, los participantes reportaron que los vinos más caros sabían mejor que los baratos. Más importante aún, la intensidad de placer fue mayor cuando compararon las botellas de 10 y 90 dólares. En realidad, las botellas de $10 y 90 dólares contenían exactamente el mismo vino.

Investigadores anteriores habían descubierto la relación entre un

precio alto y la percepción de alta calidad y lo descartaron como esnobismo. Pero el estudio de CalTec usó dispositivo de imágenes por resonancia magnética funcional (FMRI, por sus siglas en inglés) para observar la actividad cerebral de los voluntarios. Las imágenes revelaron que cuando los participantes bebían lo que creían era un vino más caro, la región del cerebro vinculada con el placer se encendía. 9 No era esnobismo. En realidad, experimentaban mayor placer con los vinos que creían que eran más caros.

Lo mismo aplica al dolor físico. En la Universidad de Harvard, Kurt Gray y Daniel Wegner administraron descargas eléctricas a los participantes de un estudio. Para el estudio se formaron pares con 48 sujetos. En cada pareja, uno de ellos se ubicaba en un cuarto separado y tenía la opción de reproducir un sonido que el otro pudiera escuchar o administrarle una descarga eléctrica.

Gray y Wegner separaron a los participantes en dos grupos. A los participantes del primer grupo se les dijo que su compañero había elegido darles una descarga y momentos más tarde la recibieron. En el segundo, se les dijo que su compañero había elegido reproducir un sonido; pero, por accidente, también recibían una descarga eléctrica. En ambos grupos se usó el mismo voltaje.

El hallazgo fue que los participantes que creían haber recibido la descarga de forma intencional sintieron un dolor más intenso que permaneció durante el estudio. Aquellos que creían que la descarga era accidental, experimentaron menos dolor y una recuperación más rápida. 10

Tanto para el dolor como para el placer, el significado de la percepción, y no la experiencia sensorial por sí sola, determina cuánto placer o dolor se experimenta. Debido a que el placer y el dolor son grandes motivadores, crear estas experiencias por medio de un anuncio prometía ser la herramienta más poderosa del marketing.

Sin embargo, y por desgracia, esta información degeneró en técnicas de seducción y coerción. La seducción incita a hacer algo con la promesa del placer; la coerción persuade a actuar con la amenaza del dolor.

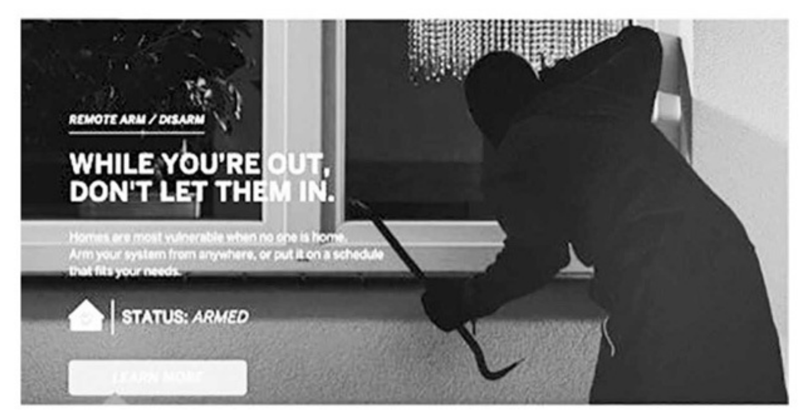
Considera el anuncio que te presentamos a continuación: Mientras lo ves, ¿realmente importa el sabor de la cerveza? El sexo vende. El miedo también vende. Los anuncios políticos coaccionan con miedo a ataques terroristas, a perder el trabajo, el seguro social, el ingreso. Las compañías de seguridad doméstica coaccionan con

imágenes de ladrones forzando ventanas. Las compañías tecnológicas convierten las amenazas de hackeos, virus y robo de datos en ventas. 11

Las tácticas que atacan las emociones han dado resultado desde que Bill Bernbach promovió la revolución *Mad Men*. Entonces, ¿por qué no apegarse a la tradición?

¿Por qué no? Porque hoy día estos trucos no solo fracasan, sino que ofenden. 12 Las personas que tienen dinero para gastar también son consumidores conocedores de los medios de comunicación. Luego de exponerse a decenas de miles de comerciales, pueden oler la seducción y la coerción antes de que el logotipo aparezca en la pantalla. Por eso casi dos tercios de los milenials usan software de bloqueo de anuncios para sacar a los manipuladores de sus vidas. 13





ARMADO / DESARMADO REMOTO
MIENTRAS ESTÁS AFUERA, NO LOS DEJES ENTRAR.
Las casas son más vulnerables cuando nadie está en casa.
Arma tu sistema desde cualquier lugar o agéndalo conforme a tus necesidades.
ESTATUS: ARMADO

¿Qué queda? Si la manipulación emocional enfurece a la gente y la persuasión retórica parece una mentira estúpida, ¿cómo puedes conectar con tus clientes? ¿Cómo puedes resolver tu crisis de marketing?

El acto de contar una historia

Las historias son el equipamiento para vivir.

Kenneth Burke

Somos partidarios de una solución que tiene decenas de miles de años de antigüedad; del modo de comunicación que mejor se ajusta a la mente, que mejor conecta a las personas, que cubre de emotividad la claridad de un mensaje racional y comunica con enorme poder: una historia.

Una historia bien contada captura nuestra atención, nos mantiene en suspenso y rinde frutos con una experiencia emocional significativa. Emocional porque empatizamos con sus personajes; significativa porque las acciones de nuestro protagonista presentan vistazos a la naturaleza humana.

La palabra misma, *historia*, confunde a muchos *marketers*. Algunos, por ejemplo, usan las palabras *contenido* e *historia* como si fueran intercambiables. Pero, como veremos, eso es como confundir la pintura en una lata con una obra maestra realizada en un muro.

Muchos suponen que, como han visto y escuchado historias durante

toda su vida, pueden crear una con facilidad. Es como suponer que es posible componer música con solo ir a conciertos.

Muchos escuchan la palabra *historia* e imaginan el cuento relatado a un niño antes de dormir o anécdotas compartidas en un bar luego de un par de cervezas. Ciertamente, esas son historias diseñadas simplemente para entretener. En el otro extremo están las historias grandiosas que tienen el poder de cambiar la forma en que las personas ven el mundo. Las verdades storyficadas han contribuido a la creación de grandes civilizaciones y religiones. Novelas como *La cabaña del tío Tom* crearon movimientos políticos que lideraron el camino hacia la guerra. Series de televisión como *Mi familia* y *Will y Grace* denunciaron la discriminación y prepararon el camino para la justicia LGBT. Y, como demostraremos en la tercera parte, gracias al marketing storyficado las marcas innovadoras pueden contar historias que cambian la forma en que sus consumidores ven el mundo, y al hacerlo, rebasan enormemente a la competencia.

En resumen, la historia es la IT (siglas de Information Technology) por excelencia. «I» porque la narrativa demanda información; un conocimiento amplio y profundo de la naturaleza humana y sus relaciones sociales y físicas. «T» porque una historia bien construida demanda la hábil ejecución de sus mecanismos de acción/reacción, sus cambiantes cargas de valores, papeles, conflictos, *puntos de inflexión*, dinámicas emocionales y mucho más. La destreza sustenta al arte.

La estructura de una historia, como veremos en el siguiente capítulo, es intrínseca a la mente humana. Entonces, ¿por qué necesitamos aprender el arte? ¿No es natural la narrativa? Del mismo modo, los niños pueden bosquejar figuras de palitos. ¿El dibujo no es también natural? Sí, ambos lo son, pero para lograr la excelencia, los escritores y pintores se mueven más allá de la intuición para dominar su destreza.

La perspectiva, como sistema de representación tridimensional, por ejemplo, fue descubierta por artistas del Renacimiento que buscaban perfeccionar el realismo. Las escuelas de arte han enseñado esta técnica desde entonces porque, si esperamos a que los jóvenes pintores descubran los secretos de la perspectiva por sí mismos, les llevaría toda su carrera lograr lo que pueden aprender en un solo curso. De hecho, la mayoría nunca lo descubriría.

De manera similar, una figura da forma a la historia y la destreza ejecuta la narrativa. Si estudias la técnica de la historia, puedes

aprender a enganchar, retener y recompensar la atención de tu audiencia, como lo hacen las mejores películas, obras y novelas. Si refinas estas habilidades, puedes construir lazos de lealtad entre tu marca y tus clientes. Y, por último, si dominas el marketing storyficado, como hicieron Apple, Red Bull, Dove y GE, tu marca, como las suyas, resonará en todo el mundo.

SEGUNDA PARTE
CREACIÓN
DE HISTORIAS

Historias contadas: una adaptación evolutiva hacia la conciencia

3
EVOLUCIÓN DE LA HISTORIA

El objetivo de toda estrategia comercial es la mente humana, ese motor biológico apto para crear y consumir historias constantemente. La comunicación storyficada no es una simple técnica de ventas, sino la clave para capturar, involucrar y recompensar la atención del cliente. Como han mostrado de forma repetida las investigaciones, cuando el marketing storyfica sus mensajes, los consumidores escuchan. En la era de la distracción, la atención atrapada y retenida es el activo más valioso del *marketer*. [1]

Para hacer manifiesta la habilidad única de la historia para capturar y retener la atención de la audiencia. Este capítulo rastrea la evolución de la historia desde el primer día. Lo que viene a continuación es una saga especulativa que abarca cientos de miles de años y mezcla múltiples interpretaciones científicas de fósiles humanos [2] en una aventura de tres actos que comienza con el nacimiento de la conciencia. Se construye conforme la mente lucha por la supervivencia, y llega a su clímax con el triunfo del pensamiento storyficado.

Primer acto: el primer pensamiento humano

El sistema nervioso de miles de millones de criaturas evolucionó hacia una complejidad cada vez más grandiosa a lo largo de cientos y cientos de millones de años. Entonces, comenzando hace unos dos o tres millones de años, intensos cambios planetarios forzaron al sistema nervioso central de los bípedos antropoides a agregar materia cerebral, gris y blanca, a una tasa promedio de un mililitro cada 3 mil años. [3]

La porción más al frente de la corteza prefrontal, conocida como área 10 de Brodmann, se encuentra justo detrás de la frente. Durante la evolución humana, sus seis capas corticales se expandieron enormemente tanto en tamaño como reticulación, y forzó al cráneo a crecer en anchura y altura. Con el tiempo, mutación tras mutación, el cerebro homínido ganó un litro completo de masa y se volvió tumescente, con una estructura compleja y cientos de miles de millones de células interconectadas. Así, forzado hasta el punto de quiebre, el cerebro hizo erupción con el primer pensamiento humano: *Yo soy*.

La silenciosa conciencia del *Yo* transformó al cerebro en una mente

y volvió humano al animal. Los animales reaccionan a los objetos que los rodean, pero, en cambio, el cerebro humano se convirtió en objeto para sí mismo. La conciencia, en efecto, se dividió en dos. 4

La autoconciencia es como una esquizofrenia leve. Cuando te observas dentro de ti mismo y piensas: «¡Eres un idiota!», ¿quién está enojado con quién? Cuando estás complacido contigo mismo, ¿quién le da palmadas en la espalda a quién? Cuando hablas contigo mismo, ¿quién escucha? ¿Cómo funcionan estas transacciones internas?

Funciona más o menos así: detrás de tu mente activa, en el *quid* irreducible de tu humanidad, una conciencia observa cada uno de tus pensamientos y tus actos. Este yo central es el *propietario*, por decirlo de algún modo, de tu mente. Como si mirara a través de un prisma interno, este yo subjetivo separa una versión de sí mismo y mira a su doble quien piensa, elige y actúa en el mundo. Entonces, el yo central juzga a su yo exterior de forma positiva o negativa, buscando cambiar los pensamientos y comportamientos de ese yo externo.

La observación de sí mismo del yo central, tan extraña como pueda parecer, es tanto natural como persistente. Esta noche, mientras sueñas, te convertirás en tu propia audiencia, autoconsciente, mirándote actuar en tus sueños como si fueras un actor en una película extrañamente irreal.

Lo estás haciendo ahora, despierto. Si te preguntaras a ti mismo: «¿Quién soy?», un sentido de *Yo* surgiría desde la base de tu ser. Esta conciencia de *yo-como-dueño-de-mí-mismo* se cierne detrás de tu conciencia frontal; observa tus pensamientos en vigilia, te ve leyendo este libro y anota qué tan bien lo haces. No te molestes con voltear y mirar. No puedes verte dentro de ti mismo, pero sabes que ese *Yo* siempre está ahí; siempre atento y observador. 5

Cuando la autoconciencia se instaló en la mente humana, trajo consigo un sentido repentino y agudo de aislamiento. El costo de la autoconciencia es una vida que en esencia pasa solitaria, a cierta distancia de todas las demás cosas vivas, incluso de otros seres humanos. Con ese momento primordial del *Yo soy*, la mente no solo se sintió sola, sino también aterrada. Pues la autoconciencia trajo otro descubrimiento aún más aterrador, único a la humanidad: el tiempo. El primer ser humano de pronto se encontró a sí mismo solo y a la deriva en el río del tiempo.

Segundo acto: el segundo pensamiento humano

Tras el despertar de *Yo soy* llegó el segundo pensamiento humano: «Algún día mi tiempo en el tiempo terminará». No mucho después del nacimiento de la autoconciencia, la conciencia del tiempo se adueñó de la mente y trajo consigo el temor. El miedo es una emoción que sentimos cuando no sabemos qué sucederá; el temor es la emoción que nos aferra cuando sabemos lo que sucederá, pero no hay nada que podamos hacer para detenerlo. Y un temor es cierto: nuestros días se detendrán como un reloj sin cuerda.

Antes de la autoconciencia, nuestros ancestros del Plioceno, como todos los animales, vivían en el confort corpóreo de un presente perpetuo. Pero cuando el sentido de *Yo soy* separó a la autoconciencia de sus instintos primarios, visiones de un futuro doloroso se extendieron por la recién formada mente humana. 6

Más aún, la mente descubrió que no solo está en duda el futuro, sino que no se puede confiar en la apariencia de las personas y las cosas; que nada es lo que parece.

Lo que *parece* es el barniz sensorial de lo que vemos, lo que escuchamos, lo que la gente dice y hace. Lo que *es* se esconde debajo de lo que parece. Pues la verdad no es lo que ocurre, sino cómo y por qué ocurre. Sin la ciencia ni la religión para explicar las causalidades invisibles de la vida, la repentina autoconciencia de la mente debió agitarse en confusión mientras el caos, el enigma, el sinsentido y la brevedad de la existencia harían que la vida fuera un imposible. La mente tenía que encontrar un modo de dar sentido a la existencia. 7

Tercer acto: la mente narrativa

Fue entonces cuando la historia cabalgó al rescate. La selección natural implantó el mecanismo mental de la narrativa en nuestro ADN. Como lo explica David Buss:

> La narrativa es un mecanismo psicológico evolucionado, un conjunto de procedimientos dentro del organismo diseñado para tomar un trozo particular de información y transformarlo mediante ciertas reglas en un producto que, históricamente, ha ayudado a solucionar el problema de la adaptación. En los organismos actuales existe un mecanismo psicológico porque los ancestros humanos habían logrado con ello dar solución a un problema específico de adaptación. 8

En el caso de los seres humanos, ese problema era el caos y el temor a la muerte.

Los mecanismos de storyficación de la mente funcionan de este

modo: durante el día, el cuerpo absorbe millones de trozos de estímulos sensoriales. En algún lugar, por debajo de la conciencia, la mente revisa esta masa e impone reglas de decisión que separen lo relevante de lo irrelevante. Ignora el 99% de los datos y se concentra en el 1% que atrapa su atención.

¿Y qué atrapa la atención? El cambio. Mientras las condiciones permanezcan seguras y constantes, perseguimos un asunto en la vida, pero llega el cambio y de pronto nos encontramos bajo amenaza o sorprendidos por la buena suerte. En cualquier caso, reaccionamos. Los sistemas subconscientes de supervivencia empiezan a funcionar; el de mayor rango entre ellos es la narrativa. Al instante, el yo central activa a la mente para *storyficar* este evento.

El cerebro ejercita sus músculos storyficadores en el área 10 de Brodmann. Aquí, el pasado fluye hacia el futuro mientras la mente recuerda eventos previos y proyecta resultados posibles. La mente compara sucesos similares ocurridos anteriormente con su experiencia actual, de modo que sabe qué hacer ahora y qué hacer en el futuro si esto volviera a suceder. 9

La mente, desde luego, no convierte cada cambio trivial en una historia. En vez de eso, la evolución nos ha enseñado a enfocarnos en el cambio dinámico y significativo.

El pensamiento storyficado interpreta cada evento en términos de su valor central. En la creación de historias, sin embargo, la palabra *valor* no se refiere a monoconceptos, como *éxito, verdad, lealtad, amor* o *libertad*. Estas palabras solo nombran una parte de dicho valor. Los eventos dinámicos afectan nuestra vida no como singularidades, sino con un valor binario positivo/negativo. Hacen girar nuestra vida alrededor de experiencias de éxito/fracaso, verdad/mentira, lealtad/traición, amor/odio, correcto/equivocado, riqueza/pobreza, vida/muerte, ganar/perder, valentía/cobardía, poder/debilidad, libertad/esclavitud, emoción/aburrimiento y muchas más. Los valores bombean la esencia vital de la historia.

Para que un evento sea significativo, la mente debe sentir que la carga de al menos un valor ha cambiado. La razón es obvia: si la carga de un valor en juego en una situación no cambia, lo que ocurre es una actividad trivial sin significado. Pero cuando el valor cambia de positivo a negativo, o viceversa (por ejemplo, de amor a odio, o de odio a amor), el evento se vuelve significativo y las emociones fluyen. Una historia bien contada posee valores

emocionalmente cargados y su significado queda marcado en nuestra memoria. 10

Esta es la razón por la que un evento ficticio puede ser más memorable que un suceso real. Las historias bien contadas implantan patrones de comportamientos posibles como si fueran los recuerdos de experiencias reales. Estos se vuelven matrices para acciones futuras. En la vida real los valores confusos hacen a menudo que los eventos se olviden, mientras que la claridad y el poder de las emociones ficticias los consolidan en la memoria como un poderoso punto de referencia futuro. 11

Para dar sentido a la vida, la mente narrativa teje eventos cargados de significado conectándolos y unificándolos mediante causa y efecto. Al final de la historia, el significado no solo es entendido de forma racional, sino que también es sentido de forma emocional.

La estructura de la historia, en su nivel más simple, es más o menos así: cuando la narrativa comienza, la vida del personaje central se expresa en su valor central (felicidad/tristeza, por ejemplo), por tanto, se encuentra en un relativo equilibrio. Pero entonces sucede algo que altera ese equilibrio y cambia de forma decisiva la carga del valor central. Podría, por ejemplo, enamorarse (positivo) o dejar de estarlo (negativo). El personaje entonces actúa para restaurar el equilibrio de su vida y, a partir de ese momento, una secuencia de eventos, vinculados por causa y efecto, va cambiando de manera progresiva y dinámica el valor central de ida y vuelta, de positivo a negativo, de negativo a positivo. En el clímax, el evento final de la historia cambia la carga del valor central de forma absoluta y la vida del personaje vuelve al equilibrio.

El dominio de la percepción storyficada dio a la mente en evolución los medios para racionalizar el sobrecogedor diluvio de realidad fáctica en una realidad a tamaño humano, eficiente y manejable. La estructura de la historia impuso orden, unidad y significado a una existencia caótica, discordante y carente de significado. Gracias al pensamiento storyficado, la humanidad aprendió a sobrevivir con propósito y equilibrio. Como afirma Kenneth Burke: «La historia nos equipa para vivir». 12

Ocho poderes que impulsan una historia

Con el fin de storyficar el pensamiento, la mente evolucionó y perfeccionó ocho poderosas facultades. Cuando se usan en conjunto, interconectan nuestras impresiones de personas, lugares y cosas dispersas por nuestro pasado, presente y futuro en un ensamble

coherente que llamamos *realidad*.
1. **Autoconciencia**: es el poder de distinguir la forma del *yo central subjetivo* de la mente de su forma del *yo público y objetivo*, y observar al *yo exterior* como si fuera una personalidad separada.
Como hemos señalado con anterioridad, la autoconciencia llegó con el primer pensamiento humano. Aunque el tiempo cambia al *yo objetivo*, el *yo central* siente que vive sin cambios y fuera del tiempo. No obstante, el *Yo* también se da cuenta de que no puede existir sin su *yo objetivo*, por lo tanto, teme su pérdida.
Con el tiempo, el pensamiento storyficado dio nueva forma a la percepción; la mente encontró significado en la existencia y en la creencia en la vida después de la muerte. Con propósito en una mano y la inmortalidad en la otra, la humanidad finalmente tomó su lugar en el tiempo.
2. **Conciencia de la otredad**: es el poder de mirar el interior de otra persona y sentir una conciencia similar a la propia.
Con la percepción de otredad, la mente infiere que lo que sucede dentro de sí también sucede en la mente de los demás. Una fuerte conciencia de la otredad se vuelve empatía: una combinación de identificación y perspicacia que lo que le sucede a otra persona se siente como si le ocurriera a uno. [13]
Para el narrador, la conciencia de la otredad guía la creación de los personajes que tomarán las decisiones y realizarán las acciones que llevarán a cabo la historia.
3. **Memoria**: es el poder de almacenar y recordar la experiencia.
El pasado hace el futuro de este modo: la memoria construye un entendimiento de la gente y el mundo registrando patrones de experiencia, colocándolos uno encima de otro por lo que tienen en común, y diciéndose a sí misma: «Así es como funciona el mundo». Entonces, la mente usa estos patrones del pasado en un esfuerzo por controlar el futuro con acciones diseñadas para hacer que la historia se repita. [14] Pero, a menudo, en momentos críticos, nuestro sentido de probabilidad basado en la memoria explota cuando una acción probada y cierta desencadena un efecto por completo inesperado, dejándonos con la sensación de que, cuando de verdad importa, la memoria nos traiciona.
Como veremos en los próximos capítulos, estas violaciones de la probabilidad se convierten en los *puntos de inflexión* que impulsan las historias.
4. **Inteligencia**: es el poder de extraer conocimiento tanto a partir

del aprendizaje formal como de las experiencias diarias, y entonces aplicar lógicas deductivas, inductivas y causales para extraer conclusiones ciertas y fácticas.
La inteligencia más fina también detecta falacias y las refuta. En la narrativa, el conocimiento genera contenido: un entorno y su elenco de personajes.
5. Imaginación: es el poder de transformar la realidad en posibilidades nunca antes soñadas.
Cuando el conocimiento se gasta por el tiempo, la mente pierde energía. Pero incluso el conocimiento más calcificado puede renovarse al agitarlo con la imaginación, volviéndose flexible y capaz de dar vida.
De modo similar, la misma vieja historia, dicha una y otra vez, se arriesga a caer en el vacío y el aburrimiento. Por ello, los narradores se valen de la imaginación para dar a sus narraciones variaciones ilimitadas.
6. Perspicacia: es el poder de ver más allá de las apariencias y percibir causalidades internas.
Una mente perspicaz lee los signos superficiales, siente las fuerzas ocultas que se mueven dentro y que hacen que las cosas sucedan. Los datos, por ejemplo, solo miden los resultados externos de lo que ha cambiado; la perspicacia descubre cómo y por qué cierto suceso ha cambiado.
El narrador, como veremos, usa la perspectiva para mostrarnos un mundo que creemos entender. Primero abre la realidad para sorprendernos y luego presenta el cómo y los porqués. La perspicacia guiada por historias civiliza a los seres humanos, construye instituciones y hace viable a la cultura.
7. Correlación: es el poder de crear.
La mente correlativa toma dos cosas que ya sabe, y busca una conexión oculta, una tercera cosa que las une de un modo que nadie había visto antes. Esta lógica análoga es la esencia de la creatividad. El descubrimiento de una tercera cosa fusiona a las dos ya conocidas en algo totalmente nuevo; no solo una innovación o un refinamiento, sino algo inesperado y sin precedentes.
A lo largo de la historia, constantemente los genios de la narrativa han correlacionado nuevo contenido con nuevas formas de modos nunca antes imaginados. Pero sin importar cuán creativas y revolucionarias sean, las mejores narraciones siempre tienen un sentido humano y arrojan nueva luz hacia las necesidades y deseos

humanos.
8. Autoexpresión: es el poder de actuar.
La mente autoconsciente armoniza este poder y crea realidades multidimensionales embonando causas y efectos, entretejiendo personas y eventos para construir una historia, la cual comienza en la mente del narrador y termina en otra. Ninguno de los dones de la mente importaría si las historias creadas por ella no pudieran ser contadas para que otras mentes las experimenten.
Desde el inicio de las civilizaciones, los narradores talentosos contaron tres tipos de historias alrededor del fuego: épicas de acción sobre cacerías, combate y supervivencia contra los elementos; relatos sobre poderes sobrenaturales que controlan la naturaleza; y mitos de inmortalidad en un reino posterior a la vida. El primero formó las leyendas fundadoras de civilizaciones; el segundo dio sentido al tiempo y al espacio, y el tercero fundó las religiones del mundo. Estas historias enseñaron a la tribu cómo vivir en este mundo y prepararse para el siguiente.
La mente impulsada por historias
El ser humano construye historias para estrechar el *espacio* entre la mente y el universo; así como entre la mente y el pasado, el presente y el futuro. La forma de la historia impone orden sobre el caos; penetra el enigma de las *apariencias* para expresar la causa y efecto de lo que *es*; unifica los eventos para sacar significado de la ausencia de significado. El conocimiento expresado en forma de historia reúne a los seres humanos en torno a los asuntos que les interesa, une comunidades y construyen culturas.
Así, en el contexto del marketing, se debe retomar lo siguiente: la comunicación storyficada es la forma más poderosa de mensaje porque la historia se ajusta a la mente y luego esta convierte la realidad primeramente en un relato. Es una tautología. Como dice Hamlet: «No existe nada bueno ni malo; es el pensamiento humano el que lo hace parecer así».
Por esta razón la historia por sí misma representa un modo para salir de la crisis actual del marketing; sobre todo, una vez que domines la estructura de la historia y cómo funciona la narrativa.

4

DEFINICIÓN DE HISTORIA

Para dominar el marketing storyficado, los CMO necesitan respuestas funcionales sólidas para las preguntas fundamentales: ¿qué es exactamente una historia? ¿Cuáles son sus componentes primordiales? ¿Cómo interactúan estos elementos dentro de la historia? ¿Cómo crear una historia poderosa de marketing? ¿Cómo transmitir en una historia el significado que se quiere expresar? ¿Cómo será interpretada por el consumidor? ¿Cómo influirá en sus sentimientos? ¿Cómo guiará sus decisiones? Y lo más importante: ¿cómo motivará a mi cliente a realizar una acción positiva y rentable?

El concepto de *historia*, así como el de *arte* y *música*, parece algo que crees entender hasta que intentas definirlo. Puede que te preguntes por qué. Después de todo, has escuchado historias durante toda tu vida; puedes citar cientos de ejemplos; puedes contar historias a tus amigos, colegas y a ti mismo todos los días. Asumes que sabes qué es una historia y, no obstante, la definición, en el mejor de los casos, resulta ambigua.

Los libros de referencia ofrecen poca ayuda. Considera esta definición de *historia* sacada del *Diccionario de la Real Academia Española*: «Narración y exposición de los acontecimientos pasados y dignos de memoria, sean públicos o privados». Para un *marketer* funcional, una definición general como esta no aplica. Nadie puede trabajar con una herramienta si no sabe qué es, qué hace y cómo arreglarla cuando se descomponga.

Para empeorar las cosas, el *Tesauro de Roget* está plagado de metonimias confusas para referirse al término de *historia*, como *recuento*, y nombres inapropiados, como *viaje*. Cuando un *marketer* confunde una de estas versiones generales con lo real, asume equivocadamente que su campaña publicitaria cuenta una historia sólida cuando en realidad no es así. Como consecuencia, la campaña fracasa y culpa a la historia contada, sin darse cuenta de que ni siquiera, en principio, narró una historia como tal.

Aclaremos qué es una historia en el contexto del marketing analizando primero qué *no es* una historia y eliminando cualquier sinónimo no aplicable en este contexto.

Una historia no es un proceso

Una historia no es una autoparte que avanza por una línea de ensamble para convertirse en un coche. La manufactura sí es un proceso horizontal. La operación tiene un inicio, un punto medio y un final que se mueve desde un estado abierto a uno cerrado; en este caso, desde algo desensamblado al ensamble. Pero, a diferencia de una historia, dicho proceso no tiene ni un deseo ni un conflicto ni un personaje central. Su resultado no toca ni cambia la vida de nadie. Un proceso acumula; una historia progresa.

Una historia no es una jerarquía

Cuando se les pide contar la historia de su compañía, muchos ejecutivos simplemente muestran su organigrama. Para ellos, la «historia» corporativa describe cómo se hacen las cosas, cómo se toman las decisiones y de qué manera las tareas fluyen de arriba abajo por la pirámide de poder. Pero la organización corporativa simplemente es otro tipo de proceso; en este caso, uno vertical. Las jerarquías ordenan el caos, pero no cuentan una historia.

Una historia no es una cronología

Asimismo, cuando se les pide contar la historia de su compañía, otros ejecutivos lo hacen a partir de una cronología corporativa, sobre todo, una del tipo que se encuentra en folletos prospectivos para inversionistas. De nuevo, esto solo es otro proceso, en este caso temporal, en el cual se presenta con fechas secuenciadas una lista de crecimientos acumulados por la compañía.

Una historia no es un viaje

El término cliché *viaje* es una falsa metáfora que está de moda para contar una «historia de vida». La vida, desde luego, no es para nada como un viaje. Si nuestros días tienen un patrón, es un zigzag elíptico mientras vamos de derecha a izquierda, esforzándonos para tener éxitos, amor y seguridad.

Los eufemismos, como el del *viaje*, protegen a la mente de las realidades poco placenteras y tienen un lugar en la sociedad educada, como las amables indirectas empleadas para enseñar a los niños a usar el baño. Pero el protagonista de una historia bien contada no es un pasajero pasivo, sino que enfrenta una lucha o una aventura para cumplir sus deseos.

Una historia no es una narración

Muchas agencias publicitarias fracasan en sus campañas de marketing porque desconocen la diferencia entre *narración* e *historia*. *Narración* puede sonar académico, incluso científico, pero en el contexto comercial, el término no es ni lógico ni preciso. Su

uso comete un error categórico por esta razón: todas las historias son narraciones, pero no todas las narraciones son historias. Los cuatro errores comunes enlistados antes describen lo que es una narración, no una historia.

Las narraciones tienden a ser relatos de eventos planos, insípidos, repetitivos y aburridos. Se resbalan por la mente como mantequilla por un sartén y, como resultado, tienen poca o ninguna influencia en los clientes.

Las historias, por el contrario, están cargadas de valor y son progresivas. Una historia bien contada se ajusta y adhiere a la mente del consumidor y estimula su elección, pues la imaginación es su espacio natural.

La próxima vez que te aburras hasta la médula con la «historia» de alguien, lo más probable es que en realidad no te esté contando una historia. De ser así, estarías escuchando absorto. Tal vez ese alguien te esté torturando con un parloteo repetitivo del tipo: «… y entonces hice esto, y entonces hice aquello y entonces hice lo otro y entonces y entonces y entonces…».

¿Qué es una historia?

El evento central y esencial en toda historia contada desde tiempos inmemoriales por la humanidad puede expresarse en apenas cinco palabras: el conflicto cambia la vida. Por lo tanto, la mejor definición de historia sería: un aumento dinámico de eventos guiados por el conflicto que provoca un cambio significativo en la vida de un personaje.

Ocho etapas del diseño de una historia

Cuando una historia aspira a ser narrada con arte, se vuelve una cosa infinitamente compleja e interminablemente variable. Los estilos de la ficción varían de la farsa a la tragedia; sus componentes van del espectáculo de un solo hombre hasta el entretejido de docenas de tramas y subtramas; su duración fluctúa de los segundos que toma contar un chiste a los cientos de horas de series de televisión de varias temporadas. En el corazón de todas estas variantes, no obstante, late una forma mínima pero esencial.

Cuando usamos la frase *forma de historia*, nos referimos a su cimiento universal e irreducible.

Si analizáramos toda historia coherente, habría, de principio a fin, ocho componentes esenciales ensamblados a lo largo de ocho etapas en el proceso creativo.

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPAS 3-8
EFECTO	**TEMA**	**DISEÑO DE EVENTO**
Satisfacción emocional y significativa	Acciones del protagonista frente a las reacciones antagonistas	Valor central Protagonista Sociedad Lugar Tiempo

El desempeño de estos elementos varía tanto como la gente. No hay dos personalidades que sean iguales y tampoco lo son las historias que ellas cuentan. Sin embargo, dentro de cada narrativa hay un esqueleto esencial que mantiene los órganos y miembros en su lugar mientras la historia va desarrollándose.

Como con el arte de la música y la danza, la dimensión primaria de una historia es el tiempo. Del mismo modo que la música clásica divide la presentación en movimientos temporales, una historia bien contada puede dividirse en ocho etapas creativas y dinámicas. El éxito de cada etapa depende de la ejecución de un inicio contundente.

Para ilustrar cada etapa y el principio primario que la guía, usaremos *Moneyball: El juego de la fortuna* (2011), una película escrita por Steven Zaillian y Aaron Sorkin. La Academia de las Artes y Ciencias Cinematográficas la nominó a seis Óscares, incluyendo Mejor Actor, Mejor Película y Mejor Guion Adaptado.

Etapa uno: la audiencia *target*

Principio primario: un efecto emocional significativo

Antes de que un autor componga su historia, necesita una visión clara de su audiencia y el impacto final que su trabajo tendrá en los pensamientos y sentimientos de esta.

Moneyball: Los guionistas enfocaron esta película a una audiencia adulta de amantes del deporte en general, fanáticos del beisbol en particular, y a todos aquellos que adoran a Brad Pitt. Como los verdaderos fanáticos de la audiencia ya conocen el resultado de los eventos retratados en la película, el efecto racional específico al que apuntaron los narradores fue un entendimiento profundo de los cómos y los porqués detrás de los eventos. Su *target* específico de satisfacción emocional significativa fue el sentido de gratificación que surge cuando un héroe silencioso supera la adversidad tras bambalinas.

Etapa dos: tema

Principio primario: equilibrio
Una historia tiene lugar en un tiempo y espacio social específicos. Conforme comienza la narrativa, la vida del protagonista está anclada en un valor central que permanece en un estado de equilibrio. Sus días transcurren con altibajos menores, pero lo positivo y negativo de este valor se equilibran con un estado más o menos neutral.
Moneyball: El tema del guion de Zaillian y Sorkin fue la historia verdadera de Billy Beane, gerente general de los Oakland Athletics, y su lucha para construir un equipo ganador.
En 2001 Billy Beane (Brad Pitt) reunió a un equipo razonablemente exitoso; sus Atléticos llegaron a los *playoffs*, aunque no a la Serie Mundial. El valor central en la carrera de Beane —éxito/fracaso— permanece en equilibrio.
Etapa tres: el suceso detonante
Principio primario: desequilibrio
El suceso detonante es un evento imprevisto que altera el equilibrio del personaje central y da un giro a la historia. La carga neutral de su valor central se vuelve marcadamente positiva o negativa. De cualquier modo, este cambio radical pone al personaje bajo presión.
Moneyball: Cuando comienza la temporada 2002, Billy Beane conoce a Peter Brand (Jonah Hill), un graduado de economía de Yale, quien le presenta el método sabermétrico para evaluar jugadores. De pronto, Beane ve la belleza de este método y contrata a Brand como su asistente. Este suceso detonante inclina el equilibrio de la vida de Beane hacia lo positivo. Tiene esperanzas para el año entrante. Su valor central de éxito/fracaso se inclina hacia el optimismo.
El detonante de *Moneyball*, sin embargo, también trae un efecto secundario desafortunado: en cuanto Beane asimila el análisis de datos no tradicional de la sabermetría, se enfrenta con otros personajes clave —el gerente del equipo Art Howe (Philip Seymour Hoffman) y el *scout* en jefe Grady Fuson (Ken Medlock)—, quienes odian la sabermetría. Desde esta perspectiva, el impacto total del hecho desencadenante gira el sentido de éxito/fracaso de Beane de positivo a negativo. Tiene frente a él conflictos importantes que podrían arruinar su carrera.
Etapa cuatro: el objeto del deseo
Principio primario: una necesidad insatisfecha
Cuando el personaje central siente que el suceso detonante lo ha

desequilibrado y pone en riesgo su vida, naturalmente deseará recuperar el equilibrio. Para lograrlo, concibe un *objeto del deseo*. Este componente esencial de todas las historias es definido como aquello que el personaje central siente que debe obtener para volver a equilibrar su vida.

Moneyball: *El objeto del deseo* de Billy Beane es que su equipo llegue a la Serie Mundial.

Etapa cinco: la primera acción

Principio primario: decisión táctica

Para recuperar el equilibrio, el personaje central lleva a cabo una acción, una táctica diseñada para causar una reacción positiva y propicia en su vida, con la que obtendrá su objeto del deseo o al menos lo hará avanzar hacia él.

Moneyball: Beane confía en el *scouting* sabermétrico de Peter Brand y contrata a jugadores desechados, pasados por alto, para reemplazar a las estrellas que dejaron al equipo del año anterior.

Etapa seis: la primera reacción

Principio primario: la violación de las expectativas

La realidad viola de pronto las expectativas del personaje central. En vez de recibir una reacción útil, el protagonista descubre que las fuerzas antagónicas operan de forma muy diferente y más poderosa de lo que había anticipado para bloquear sus esfuerzos. Se abre un abismo entre lo que él pensaba que ocurriría y lo que ocurre en realidad. Esta reacción imprevista lo aleja todavía más de su meta.

Moneyball: Los Athletics de Okland pierden 26 de sus primeros 46 juegos. Art Howe ataca a la sabermétrica llamándole un fracaso y, contra los deseos de Beane, pone en la cancha la alineación que él quiere.

Etapa siete: la elección crítica

Principio principal: comprensión

Ahora en un riesgo mayor, el protagonista parece que perderá en vez de ganar su objeto del deseo. De modo que aprende de la primera reacción, y con esta comprensión renueva sus esfuerzos y elige una segunda acción más difícil y más arriesgada que la primera, pero espera que cause una reacción positiva para obtener lo que quiere.

Moneyball: Beane transfiere al primera base estrella de Howe para forzar al director del equipo a usar al elegido por la sabermétrica de Brand.

Etapa ocho: reacción climática

Principio primario: cierre
En una historia compacta, la segunda acción del protagonista causa una reacción climática que coincide con sus expectativas y le concede su objeto del deseo. El clímax restaura el equilibrio en la vida del personaje central y la historia termina.
Moneyball: El equipo sabermétricamente inspirado de Beane establece un récord en la Liga Americana de 20 victorias al hilo y termina la temporada con una marca de victorias/derrotas de 103-59, un lugar en los *playoffs*, y otra oportunidad para que Beane llegue a la Serie Mundial.
Ocho etapas del diseño de una historia
Etapa uno: Audiencia *target* = Un efecto emocional significativo
Etapa dos: Tema = Equilibrio
Etapa tres: Suceso detonante = Desequilibrio
Etapa cuatro: Objeto del deseo = Necesidad
Etapa cinco: Primera acción = Decisión táctica
Etapa seis: Primera reacción = Violación de las expectativas
Etapa siete: Elección crítica = Comprensión
Etapa ocho: Reacción climática = Cierre
Historias de formato largo
Principio primario: acción/reacción progresiva
En una obra extensa, las etapas siete y ocho se repiten con una diferencia y hacen progresar la historia hasta llegar al clímax. Una y otra vez, las reacciones externas anulan las expectativas del protagonista. Las nuevas acciones y sus efectos sorpresivos mueven su lucha de forma dinámica, con cargas positivas y negativas cuyo poder va haciéndose progresivo. Con los sucesivos contratiempos y alteraciones, la presión aumenta hasta el punto de quiebre, donde la *elección crítica* conduce a la *acción climática* final; allí, irreversiblemente, el protagonista alcanza o fracasa en alcanzar su objeto del deseo.
Escalada en la historia: Lo que sigue es un ejemplo de la vida real de escalada con numerosos puntos de inflexión que se desenvuelve durante muchos años. Mira si puedes adivinar quién es el protagonista mediante el patrón de eventos, los cuales fueron muy divulgados en su momento.
Audiencia *target*: El público en general.
Tema: La industria alimenticia minorista.
Un empresario encuentra un negocio rentable con una línea de productos de alta calidad y se convierte en CEO de la compañía.

Suceso detonante: Luego de que su fundador se retira, el nuevo CEO lleva al negocio a una espiral descendente.
Primera acción: El fundador regresa como CEO, esperando que la compañía vuelva a generar ganancias.
Primera reacción: La economía mundial se hunde; sus clientes ya no pueden pagar su producto. Las ventas y las ganancias caen.
Segunda acción: Para bajar costos, cierra 10% de sus tiendas, despide a sus empleados y muchos otros subalternos.
Segunda reacción: Las ganancias caen todavía más, y con ellas, el precio de las acciones; Wall Street dice que la compañía se dirige al fracaso.
Tercera acción: El fundador reduce sus precios.
Tercera reacción: Sus ventas caen todavía más.
Cuarta acción: Disminuye los costos operativos.
Cuarta reacción: Sus márgenes se reducen.
Quinta acción: En un destello de inspiración, renueva su imagen al abordar causas sociales que beneficien a sus empleados.
Quinta reacción: Inspirados por estas misiones activistas, los clientes vuelven y transmiten una recomendación positiva de boca en boca.
Sexta acción: Los accionistas buscan ganancias todavía mayores; instan al CEO a cortar los beneficios de los empleados.
Sexta reacción: El CEO defiende los beneficios de los empleados.
Séptima acción: Da a sus empleados beneficios todavía mayores y entonces usa las redes sociales para una nueva campaña de *branding* que exhibe sus valores proempleados.
Séptima reacción: Una ola de éxito de relaciones públicas.
Octava acción: Inventa un nuevo producto.
Octava reacción: El producto fracasa.
Novena acción: Aprende de su fracaso y pregunta a sus clientes lo que quieren.
Novena reacción: Los clientes dicen lo que quieren.
Décima acción: El CEO les da lo que quieren.
Décima reacción/clímax y cierre: Los clientes le dan su éxito más grande.

Esta, quizá la reconozcas, es la historia de Howard Schultz y Starbucks.

La mayoría del marketing emplea historias breves y compactas. En el mundo práctico de los negocios, la brevedad del tiempo de publicidad, junto con los altos costos de los creativos y la

producción, confinan a las historias del marketing a uno o dos puntos de inflexión.

Significado

Las ocho etapas de una historia crean significado de este modo: primero, en el núcleo de toda historia pulsa al menos un valor binario, como vida/muerte, libertad/tiranía, éxito/fracaso, verdad/mentira, amor/odio, y otros similares. Este valor cambia su carga de negativa a positiva o al revés durante el curso de la narrativa. Ejemplos: el movimiento de la muerte hacia la vida en un cuento de aventura como *Indiana Jones*; el giro de libertad a tiranía en un drama político como *1984,* de Orwell; el crecimiento del fracaso al éxito en una historia de carrera como *Moneyball*.

Segundo, la dinámica de causa y efecto dentro de los eventos de la historia expresa los cómo y porqué, el «porqué» del cambio. Ejemplos: Indiana Jones vive para luchar otro día porque, bajo presión, es valiente, calmo e inteligente; Winston Smith se rinde ante la tiranía porque es vulnerable a la crueldad del Gran Hermano; los Athletics ganan el campeonato y Billy Beane salva su carrera porque nunca pierde la fe en su criterio. Esa afirmación de valor clara y simple por una causa sintetiza el significado de la historia en una oración.

En el capítulo 6 se demostrará cómo un clímax lleno de significado y envuelto en emociones mueve a la audiencia consumidora a una acción rentable. Para prepararnos a dar el paso creativo final, el siguiente capítulo analizará primero cada una de las ocho etapas de una historia y explorará sus contenidos a conciencia.

5
HISTORIA COMPLETA

En el capítulo anterior se echó un vistazo a las ocho etapas de una historia, de modo que puedas diseccionar las historias en sus componentes más importantes. Para aprender rápido, ubica las ocho etapas en historias que te agradan y observa cómo emerge el profundo patrón de la forma universal de una historia.

Este capítulo te preparará para crear tus propias historias luego de analizar estas etapas y sus diversos aspectos. Como un compositor de música, un narrador debe aprender a tocar instrumentos multifacéticos que, al final, armonizarán en un *crescendo*.

Etapa uno: la audiencia *target*

Principio primario: un efecto emocional significativo

Los escritores de ficción, de obras de teatro y los guionistas tienen poca dificultad para imaginar al público comprador de sus historias. Los buenos narradores desarrollan un sentido agudo de su lector/ audiencia *target* ideal y del efecto emocional *target* de su obra. Los escritores de comedia trabajan para hacer reír al público; los de romance se esfuerzan por las lágrimas; los de acción apuntan a la emoción; y los escritores de complejas historias psicológicas esperan efectos emocionales de semejante complejidad. Los escritores profesionales juzgan la calidad de su trabajo no por el efecto que causa en ellos, sino en los lectores o la audiencia.

Para los creadores de historias de marketing, sin embargo, definir la audiencia *target* es todavía más demandante. El siguiente capítulo examinará la investigación multidimensional en la etapa uno de la historia relatada con propósito.

Etapa dos: tema

Principio primario: equilibrio

Las historias poderosas no crecerán en terreno árido. Se debe preparar un entorno. Así, una vez que un lector o audiencia está a la vista, el narrador construye el relato comenzando por el cimiento de la historia, y se prepara para la narrativa paso a paso.

El tema de una historia contiene tres componentes importantes: un entorno físico y social, un protagonista y un valor central. La vida ofrece al narrador una variedad infinita de cada uno.

De hecho, con frecuencia la chispa de la originalidad que enciende una historia excepcional no surge en la imaginación de un creativo mientras sueña despierto, sino durante la pesada labor de construir

los cimientos del contexto donde transcurrirá la historia y al plantar sus configuraciones.

Por lo tanto, la construcción del mundo es el segundo paso crítico de la narrativa. Las decisiones fuertes hechas aquí incrementarán enormemente la posibilidad del éxito; las decisiones débiles resbalarán como barro colina abajo, enterrando las etapas que siguen. Las elecciones más débiles de todas favorecen lo general por encima de lo específico.

Los escritores que esperan producir un *bestseller* quieren que sus historias influyan al mayor número posible de lectores o miembros de una audiencia, por lo cual generalizan, optando por una unitalla, en vez de un mundo único. Este paso desafortunado, de hecho, reduce en vez de expandir su audiencia o futuros lectores.

La mente funciona mejor cuando se mueve de lo específico a lo universal, no al revés. Considera, por ejemplo, cuando lees la frase: «Un mueble», aparece una vaga imagen en tu imaginación que detiene tus pensamientos, porque tu mente no tiene inclinación a volver al particular. Pero si digo: «Un sillón duquesa de orejas, tapizado con cuero rojo escarlata», surge en tu mente la imagen clara del sillón. De manera instintiva, tu imaginación se mueve de lo particular a lo general, y coloca el sillón en la categoría mental de «muebles». Esto aplica a la creación de todos los aspectos del mundo de una historia, tanto físicos como sociales.

Por lo tanto, surge el principio: entre más específico es el entorno, más universal será el significado de la historia.

Teniendo en cuenta su propósito, el narrador debe identificar los elementos del montaje, e investigar cada uno a profundidad para generar situaciones originales y, finalmente, integrarlos con precisión. Como resultado, creará un mundo bien delimitado y una narración de calidad.

TIEMPO

El entorno de una historia encierra dos dimensiones de tiempo: ubicación y duración.

1. Ubicación

La vasta mayoría de las historias ocurre en el *aquí* y el *ahora* de la sociedad contemporánea. Otras tienen lugar en un entorno histórico o un futuro hipotético; otras tantas en el mundo atemporal de la fantasía.

2. Duración

La *duración de una historia* se refiere al tiempo en que la narración

se extiende en la vida de los personajes frente al tiempo que lleva contarla. El tiempo de narración varía desde unos segundos en YouTube a los cientos de horas, más o menos, de una serie de televisión de formato largo en varias temporadas. Con algunas excepciones, el transcurrir de los sucesos en una narración abarca más tiempo que la extensión del propio texto narrativo.

ESPACIO

El espacio de una historia se estructura en dos dimensiones: *1)* física, el panorama horizontal y los objetos que allí se ubican; y *2)* social, la jerarquía de la pirámide de poder en la sociedad y la posibilidad del movimiento vertical, hacia arriba o hacia abajo.

1. Ubicación física

Muchas historias, en especial en los escenarios o en las comedias de situación, se desarrollan en un espacio singular cerrado; una sala, por ejemplo, mientras los miembros de la familia, con mapas dispersos por el piso, discuten sobre a dónde ir de vacaciones. Por otro lado, la mayoría de las historias contadas para la pantalla o los libros salta de un lugar a otro: una cochera mientras una familia empaca para un viaje; un picnic en la playa, una cena en el restaurante frente al mar, etcétera.

2. Ubicación social

Cada entorno físico contiene un entorno social, un elenco de personajes definidos por factores demográficos, como edad, género, ingresos, empleo y etnicidad. Más aún, este elenco vive en una cultura definida, ante todo, por sus valores; su idealidad frente a su realidad, lo que sus ciudadanos creen que deben hacer frente a lo que en realidad hacen.

VALOR CENTRAL

Las dimensiones físicas y sociales sujetan una historia en un tiempo y un lugar, pero el entorno se vuelve tridimensional únicamente cuando el narrador agrega sustancia en la forma de valores.

Como se mencionó en el capítulo 3, comúnmente cuando alguien dice que un individuo o una institución tienen «valores», se refiere a sus cualidades positivas, como honestidad, amor, generosidad, trabajo duro, lealtad y demás. Pero para el narrador, los valores no aparecen como singularidades sino como binarios de carga positiva/negativa: verdad/mentira, amor/odio, generosidad/egoísmo, trabajo duro/pereza, lealtad/traición, vida/muerte, valor/cobardía, esperanza/desesperanza, significado/falta de significado, madurez/inmadurez, justicia/injusticia y la lista sigue… Todas estas

cualidades de la experiencia humana pueden cambiar de forma dramática de positivo a negativo, o viceversa.

Una narrativa puede incorporar cualquier número y combinación de valores, pero ancla su contenido en un binario irremplazable: el valor central de la historia. Este valor determina el significado y la emoción fundamentales de una historia.

Supongamos que el valor central de una historia es amor/odio. Cómo y por qué una persona pasa del amor al odio o del odio al amor les da significado a los eventos. Conforme la historia avanza entre las cargas negativas y positivas, la emoción fluye, no solo en los personajes, sino también en la audiencia.

Pero si el narrador extrajera el amor/odio de sus personajes y lo sustituyera con moralidad/inmoralidad, este cambio del valor central haría evolucionar la historia de una trama de amor a una de redención, con significados y emociones totalmente nuevos.

Si una historia de crimen cambiara su valor central de justicia/injusticia a vida/muerte, dejaría de ser una historia de crimen y se volvería un cuento de acción; una vez más, nuevas emociones, nuevos significados. Si una historia sobre una familia dejara de enfatizar el valor unidad/separación en uno de sus hijos y enfatizara el de madurez/inmadurez, la trama cambiaría del drama doméstico a una historia sobre alcanzar la madurez. El valor central que pulsa en el corazón de una historia determina su significado y el impacto emocional único que causará en el espectador.

EL PROTAGONISTA

Es mejor imaginar el elenco de una obra como un sistema solar con planetas, satélites y cometas (personajes de reparto) que orbitan alrededor del sol (el personaje central, también conocido como protagonista o héroe). Generalmente, un solo personaje desempeña el papel estelar, pero podría ser un dúo (como en *Thelma y Louise*), un equipo (*Bastardos sin gloria*), una institución (el CDC en *Contagio*); incluso toda la humanidad considerada como un grupo masivo luchando por sobrevivir (*Guerra de los mundos*).

Cuando dos o más personajes ocupan el papel estelar, actúan como uno solo: el grupo quiere lo mismo y sus miembros sufren o se benefician mutuamente para lograrlo. Lo que le suceda a uno, positivo o negativo, afecta a todos.

Un personaje central debe ser empático; él o ella puede o no ser simpático. La diferencia está en que *simpático* significa «agradable»; una persona amistosa y sociable que la audiencia *target* pudiera

querer como amigo, familiar o vecino. *Empático* significa «como yo»; una característica innata compartida tanto por el personaje como por la audiencia *target*.

Mientras que la simpatía es opcional, la empatía es esencial, ya que el involucramiento de la audiencia dependerá de su identificación con el personaje. No importa qué tan encantador, atractivo o simpático pueda parecer un personaje, la audiencia no se conectará solo por una buena apariencia. Más bien, el lazo psicológico de la empatía solo se desarrolla cuando la audiencia se identifica de forma subconsciente con una cualidad humana positiva que emana del interior del personaje. Esta cualidad se convierte en el centro de bondad de la historia.

CENTRO DE BONDAD

En el momento en que una historia aparece frente a una audiencia o lectores, al instante y de forma instintiva estos inspeccionan el panorama de cargas de valor en busca de una puerta emocional hacia la historia, un lugar en el cual poner su empatía. Separan los valores positivos de los negativos, lo bueno de lo malo, lo correcto de lo incorrecto; las cosas de valor de las cosas sin valor. Todos buscan un centro de bondad porque, en el fondo de su corazón, por instinto, se ven a sí mismos como seres bondadosos.

Todos tenemos defectos y quizá necesitamos una afinación moral, pero cuando sopesamos las cargas positivas frente a las negativas, sentimos, en nuestro interior, que somos en general buenos, o al menos estamos en lo correcto. Las peores personas justifican sus pensamientos y acciones. Solo pregúntales. Por lo tanto, todas las personas, independientemente de su humanidad, o su falta de, buscan lo positivo de una historia, un ancla para su empatía.

Lo ideal es que el narrador coloque este centro de bondad en el protagonista, de modo que una cualidad humana positiva emane del interior del personaje central y haga que la audiencia se involucre. Esta empatía también ancla la historia espejo, la cual explicaremos en el capítulo 6.

Por favor, nota lo siguiente: el principio del centro de bondad no es un llamado a la sentimentalidad y alegría cándida. Como los dulces demasiado azucarados dañan los dientes, un mundo demasiado dulce hiere el sentido de la verdad. [1]

La vida comienza en equilibrio

Antes de que una historia comience, su entorno físico y social, y su valor y personaje centrales permanecen en equilibrio. El

protagonista tiene sus altibajos diarios. ¿Quién no? No obstante, tiene una soberanía razonable sobre su existencia. Hasta que… algo sucede.

Etapa tres: el suceso detonante

Principio primario: desequilibrio

Definición: Una historia comienza cuando un suceso detonante altera el equilibrio del protagonista y arroja el valor central de la historia hacia lo positivo o lo negativo. Este punto de inflexión da comienzo a una serie de eventos e impulsa al protagonista a tomar acción.

El suceso detonante puede ser un evento social masivo, como un cambio de liderazgo nacional, o uno interno, silencioso, como un cambio de opinión. Puede ocurrir por accidente (el protagonista gana la lotería) o por decisión (renuncia a su trabajo para abrir un nuevo negocio). Puede causar un giro positivo (el personaje central recibe un ascenso importante) o un giro negativo (se va a la quiebra). Puede, como sucede a menudo, moverse primero hacia lo positivo (el personaje central se enamora de una gran persona) y luego hacia lo negativo (solo para descubrir que esa persona está casada).

A partir del suceso detonante el valor central de una historia cambia su carga de forma dinámica durante el curso de la narración. En la narrativa, por lo tanto, *dinámico* significa más que «activo» o «enérgico»; significa cambio y progreso constantes causados por una alternación entre las cargas positiva y negativa de los valores inherentes en los eventos de la historia.

Desde el punto de vista de la audiencia, el suceso detonante causa cuatro efectos: primero, captura la atención. Como señalamos antes, la mente se centra en el cambio, y el giro en la vida del protagonista debido al suceso detonante enfoca de forma aguda el interés de la audiencia.

Segundo, surge la pregunta dramática importante: «¿Cómo resultará esto?». Esta PDI resulta algo muy pegajoso. Cuando lo piensas, ¿cuántas historias perfectamente aburridas no has aguantado solo para obtener la respuesta a la molesta pregunta: «¿Cómo irá a terminar este pedazo de basura?».

Tercero, cuando la curiosidad sobre la PDI se mezcla con la empatía por el protagonista, una historia genera el atrayente magnetismo conocido como suspenso. El suspenso duplica el involucramiento. Esta combinación de identificación subjetiva con curiosidad

subjetiva magnifica el poder de una historia 10 veces.
Cuarto, cuando la audiencia ve que la vida del protagonista se desequilibra, imagina una escena que, sabe, ocurrirá antes de que la historia termine. La audiencia experimentada sabe que una vez que el suceso detonante golpea, las fuerzas negativas bloquearán continuamente las acciones del protagonista hasta enfrentarse cara a cara, por así decirlo, con el antagonista de la historia.
Esta confrontación crítica a veces es llamada la «escena obligatoria», porque luego de haber hecho que la audiencia la imagine, el narrador está obligado a mostrársela. Sería descortés no hacerlo.

Etapa cuatro: el objeto del deseo

Principio fundamental: una necesidad no cumplida

Si un evento desequilibrara tu vida, ¿qué querrías? ¿Qué querría cualquier humano? Soberanía sobre la existencia. El suceso detonante desarmoniza la vida y estimula el deseo humano natural de recuperar el control y restaurar el equilibrio.
A raíz de este evento inicial, el protagonista percibe una inclinación repentina, radical y tal vez peligrosa, de modo que concibe un objeto del deseo capaz de devolverle el equilibrio. Esto podría ser algo físico, como un aumento de su salario, la innovación de un producto o la persona correcta a quien amar; algo circunstancial como un ascenso en el trabajo, un divorcio o venganza por una injusticia; o una ideación, una perspectiva más profunda de sí mismo, una meta más relevante para su vida o una fe por la cual vivir. De una historia a otra, no hay dos objetos del deseo que sean iguales; idealmente, cada uno es único y específico a su cuento.
No obstante, todas las historias dramatizan la lucha humana por llevar la vida del caos al orden, del desequilibrio al equilibrio.
Medimos el valor del objeto del deseo en términos del riesgo: entre mayor sea el riesgo, mayor será el valor del objeto. ¿Por qué arriesgarías tu tiempo? ¿Por qué arriesgarías tu vida? ¿Por qué arriesgarías tu alma? Los objetos del deseo más fascinantes tienen los precios más altos; entre mayor sea el valor del objeto, mayor será el involucramiento. Del modo opuesto, ver a un personaje perseguir algo sin valor real es la definición del aburrimiento.
Una historia da forma a la constante lucha del personaje cuya complejidad pasa por un laberinto vital de deseos y necesidades. Al final, la narrativa se convierte en el arte de mezclar y organizar los anhelos en un flujo de eventos que apuntan a un solo objeto del

deseo.
El deseo específico que enfoca la lucha del personaje para recuperar su equilibrio está condicionado por la cultura a la que pertenece. Los ideales culturales determinan los deseos que lo guían (lo que *debería* querer) y los que limitan sus decisiones (lo que *no debe* querer).
Todos percibimos continuamente la relación que entablamos con cada persona que encontramos en la vida; nuestra seguridad en el tránsito, qué mesa nos da el camarero, nuestro lugar en la jerarquía de colaboradores, por nombrar solo tres ejemplos de convivencia social. Estamos bien al tanto de nuestra relación con amigos, familia y amantes. Estamos en sintonía con nuestro *yo* más profundo, nuestro estado relativo de bienestar físico, mental, emocional y moral. Más aún, estamos al tanto de nuestro lugar en el flujo de tiempo; de nuestras experiencias en el pasado, en el presente, y lo que esperamos en el futuro. Esta complejidad de relaciones entretejidas crea deseos en primer plano y de fondo; los «debería» y los «no debo» de la vida.
Estos deseos no solo cimientan el *statu quo* de la vida de un personaje, sino que también atemperan su comportamiento. Los deseos de fondo forman la red de restricciones que experimentan cada personaje en cada escena. Estos deseos fijos de estabilidad limitan sus acciones: lo que puede o no decir o hacer para obtener lo que quiere.
No debe confundirse el objeto del deseo del protagonista con sus motivaciones. El deseo responde preguntas del tipo *qué*: ¿qué quiere de forma consciente el personaje? ¿Qué anhela inconscientemente? La motivación responde preguntas del tipo *por qué*. ¿Por qué quiere lo que quiere? ¿Por qué quiere tal o cual objeto del deseo en particular?
Las raíces de la motivación humana son profundas y surgen desde la niñez; por esa razón, a menudo son irracionales. En cuanto a la investigación que haga el narrador sobre las motivaciones del personaje depende de sí mismo. Algunos se obsesionan al respecto; otros lo ignoran.
Los biógrafos de figuras históricas —Charles Darwin, Eleanor Roosevelt, Picasso— dedican capítulos enteros detallando la crianza de cada uno; intentando documentar las experiencias infantiles que los motivaron a hacer las cosas grandiosas que hicieron.
Shakespeare, por otro lado, nunca menciona una motivación. No

nos da una idea de por qué la culpa atormenta al ambicioso Macbeth, por qué los celos consumen al regio Otelo, o por qué el tonto Rey Lear confía en que sus hijas lo cuidarán en la vejez. Estas almas trágicas simplemente hacen cosas fascinantes mientras nosotros retenemos la respiración.

Etapa cinco: la primera acción

Principio primario: decisión táctica

El deseo demanda acciones. Para devolver el equilibrio a la vida, el personaje central debe actuar. Las acciones que toma y las reacciones que provoca lo mueven más cerca o más lejos de su objeto del deseo. Esta dinámica positiva/negativa impulsa la historia hacia el clímax. Para que un narrador construya acciones únicas e intrigantes, debe mirar con ojo crítico el comportamiento humano y los principios que lo gobiernan. Considera, por ejemplo, los dos siguientes puntos:

Principio 1. Tácticas idiosincrásicas

Los seres humanos actúan en todo momento basados en el sentido personal de la probabilidad, en lo que sienten que probablemente sucederá cuando actúen. El sentido de contingencia de cada persona fluye de la suma total de sus días, despierta y dormida. Su manera de enfrentar la vida le da una visión única de cómo funcionan o *deberían* funcionar; así como las dimensiones física, social, personal de su mundo interno. Por lo tanto, de un momento a otro, ya sea por pensamiento consciente o espontáneo, guiado por la intuición, realiza acciones que causan reacciones positivas en la gente y las circunstancias que lo rodean.

De su aljaba de tácticas personales extrae comportamientos estratégicos para satisfacer un deseo inmediato o sus anhelos en el futuro. Y debido a que, como todos los demás, es único, su sentido de lo que probablemente ocurrirá cuando actúe también será único; por lo tanto, su táctica (palabras exactas, gestos, expresiones faciales, etcétera) será a su vez única.

En otras palabras, todas las acciones reflejan un punto de vista singular. Dado que todos poseemos una combinación singular de genes y experiencia, los múltiples puntos de vista que existen en determinadas situaciones de la realidad equivalen al número de personas existentes en ese momento. Esta infinidad de tácticas idiosincrásicas inspira a los narradores a imaginar personajes únicos, del tipo que encontramos en las historias mejor contadas, con comportamientos singulares y fascinantes.

Principio 2. Evitación de riesgos

La evolución programó los genes humanos para conservar la vida hasta la última caloría de energía; no tomar riesgos innecesarios y, aun así, perseguir todos los deseos necesarios. Por lo tanto, la naturaleza humana, como parte de la Madre Naturaleza, siempre toma la acción conservadora, mínima y aun así suficiente en un esfuerzo por obtener lo que quiere.

¿Por qué alguien lo haría de otra forma? ¿Por qué gastaría energía o tomaría algún riesgo si puede obtener lo que quiere del modo más fácil y seguro? No lo hará. La naturaleza no lo permitirá.

Por ende, existe el siguiente principio guía: un personaje nunca hará menos de lo que *debe* hacer, ni hará más de lo que *necesita* hacer; realizará la acción mínima, conservadora pero suficiente que cree que lo moverá hacia una vida equilibrada. Sin embargo, ten en cuenta que las elecciones tipo Ricitos de Oro varían enormemente de persona a persona de menos a más y lo justo.

Con frecuencia elegimos de forma coherente qué acciones tomar y gran parte de ellas causa los efectos que más o menos esperamos. Hacemos la señal de parada a un taxi: se detiene. Buscamos una pregunta en Google: Wikipedia responde. Llamamos a un amigo: se alegra de saber de nosotros. Realizamos una acción; ocurre lo que esperamos y continuamos con nuestro día. Así es la vida, pero nunca lo es en una historia.

Para crear una experiencia emocional significativa para la audiencia, el narrador desaloja todos los momentos vacíos, las trivialidades y banalidades, y abraza solo los momentos que generan un cambio cargado de valor. Para ello, enfrenta el sentido de probabilidad del personaje a las fuerzas provocadas por las necesidades de la vida. La probabilidad es lo que suponemos que sucederá *antes* de realizar una acción; la necesidad es lo que de hecho ocurre cuando *actuamos*. El valor en juego en la vida del personaje cambia de polaridad cuando la primera acción realizada (afianzada una probabilidad subjetiva) choca con la primera reacción de la realidad externa (afianzada en una necesidad objetiva).

Etapa seis: la primera reacción

Principio primario: la violación de las expectativas

Muchos factores y fuerzas subyacen en la primera reacción, así que las exploraremos una por una.

Violación de las expectativas

Cuando el mundo exterior reacciona de forma diferente o más poderosa de lo que el personaje había imaginado, esta violación de las expectativas resulta un golpe de sorpresa, luego viene la comprensión. El choque entre lo que piensa que sucederá y el resultado que obtiene golpea al personaje y expande su realidad. El personaje mira fijamente, por así decirlo, la separación entre su anticipación subjetiva y el resultado objetivo. Entonces, de pronto, comprende cómo el mundo funciona *realmente*; cómo las fuerzas antagónicas imprevistas bloquean ahora su paso.

El concepto *fuerzas antagónicas* no necesariamente se refiere a un villano como tal. Los villanos existen en ciertos relatos y en su lugar apropiado; un archivillano, como el Terminator, puede ser un antagonista maravilloso. Más bien, *fuerzas antagónicas* se refiere a los obstáculos generados por los conflictos de situaciones reales o psicológicos.

Cuando un obstáculo no anticipado e incluso contradictorio viola las expectativas del protagonista, lo aleja de su objeto del deseo aún más de lo que estaba antes de actuar. Se da cuenta ahora de que no puede obtener fácilmente lo que quiere. Las fuerzas antagónicas pueden venir desde uno de los cuatro niveles de realidad o cualquier combinación de ellos: físico, social, personal e interno. Cada uno de estos niveles puede ocultar una multitud de obstáculos.

1. Obstáculos físicos: Son las fuerzas titánicas del tiempo, espacio y cada objeto en el universo natural o hecho por el hombre. No hay suficiente tiempo para hacer algo; se está demasiado lejos para conseguirlo; los fenómenos de la naturaleza desde tornados hasta virus; calles citadinas oscuras y peligrosas; el maldito carro que no arranca.

A estas fuerzas realistas, los géneros de fantasía agregan fuerzas mágicas y sobrenaturales de variedad asombrosa e imaginarios ilimitados.

2. Obstáculos sociales: Son las poderosas fuerzas de las instituciones y los individuos que las integra. Incluyen todos los gobiernos y los sistemas legales internacionales, nacionales o locales; corporaciones, organizaciones religiosas, escuelas, hospitales, ejército.

Las instituciones se estructuran como una pirámide de poder: la gente que está en la cima tiene gran poder; la que está en medio, algo; la que está en el fondo tiene poco o ningún poder. ¿Cómo lo ganas? ¿Cómo lo pierdes? ¿Subiendo o bajando en la pirámide? Una

multitud de causas mueve estos rangos sociales: la educación, la personalidad, la fuerza de voluntad y, muy a menudo, la suerte.

3. Obstáculos personales: Son las fuerzas de placer y dolor que surgen de las relaciones íntimas y a menudo problemáticas entre familiares, amigos y amantes.

Estas varían desde hacer el amor hasta el divorcio; desde dar un obsequio hasta las discusiones por dinero.

4. Obstáculos internos: Son las fuerzas contradictorias del cuerpo, las emociones y la mente del personaje; el enfrentamiento de los deseos conscientes e inconscientes.

¿Cómo lidiar con la memoria que te traiciona, un organismo afectado o emociones que abruman al sentido común? La ansiedad, por ejemplo, puede mover el barómetro interno de éxito de un personaje de ida y vuelta entre una presión alta y una presión baja, incluso si en el exterior en su carrera nada cambia realmente.

PUNTOS DE INFLEXIÓN

Mover una escena significa cambiar su carga de valor; la frase *punto de inflexión* nombra el momento preciso en que la fuerza antagónica viola imprevistamente las expectativas y gira el valor en juego de positivo a negativo o de negativo a positivo. Los puntos de inflexión solo desencadenan el cambio en uno de dos modos: ya sea por una acción directa seguida por la reacción que incita, o mediante la revelación de un secreto o un hecho antes desconocido.

Idealmente, cada escena, en una dirección o la otra, vira hacia un punto de inflexión. Aquellas que no lo hacen son no-eventos; actividades sin cambio. Demasiados no-eventos seguidos y una historia colapsa por el tedio. Por otro lado, cambios persistentes y progresivos nos retienen como la prensa de un fabricante de herramientas.

Los puntos de inflexión mezclan de forma simultánea los lados racional y emocional de la vida. Para entender este efecto gemelo, necesitamos examinar los dos lados de manera separada.

Los efectos racionales de los *puntos de inflexión*

Una violación de las expectativas es, en esencia, un efecto cuya causa es desconocida. Como resultado, los puntos de inflexión generan en la mente preguntas, como: «¿Por qué las cosas tomaron este giro imprevisto? ¿Por qué el personaje no vio venir esto? ¿Por qué no lo vi yo? ¿Qué causó este giro alarmante?».

Un punto de inflexión perfora de un golpe la realidad. La curiosidad empuja a la audiencia a llenar el agujero con conocimiento, de

modo que sus pensamientos se apresuran a volver a escenas e imágenes previas, buscando una causa oculta, intentando resolver el misterio de «¿Por qué?». La respuesta ha sido plantada debajo de las configuraciones de la historia. El momento en que la audiencia echa un vistazo a esta verdad oculta hace erupción con una nueva perspectiva del tipo: «Oh sí, ¡ahora lo entiendo!», que es tan deleitante como iluminadora.

Por ejemplo: en *Moneyball*, cuando el gerente general, Billy Beane, les presenta su nuevo proyecto de sabermetría a su *scout* en jefe y su gerente de equipo, espera que sus empleados se emocionen por su potencial tanto como él. *Punto de inflexión*: los dos hombres lo odian en cuanto lo ven, se niegan a implementarlo y luchan con uñas y dientes contra él. Nuestras cejas se elevan por la sorpresa y nos preguntamos *por qué*. Entonces, con una descarga de comprensión, nos damos cuenta de pronto que el juego de beisbol es, después de todo, un invento del siglo XIX. Los hombres que han trabajado y seguido las tradiciones de este deporte toda la vida no entrarán al siglo XXI sin pelear.

Al llegar a este fondo negativo, la historia vira en una nueva dirección conforme las tácticas de Billy los llevan dando patadas y gritos hacia la era moderna, guiando la película hacia un clímax positivo. En el camino, *Moneyball* recompensa a su audiencia por prestar atención al darles vistazos sobre la historia del beisbol, los métodos del beisbol moderno, y las verdades internas de sus personajes.

Como observó Aristóteles, el placer más profundo de la audiencia es aprender sin que les tengan que enseñar. Cuando un relato dramatiza hábilmente su significado, la audiencia no siente cansancio mental y adquiere una comprensión más completa del funcionamiento del mundo y del corazón humano.

Efectos emocionales de los *puntos de inflexión*

Las emociones comienzan como una reacción a los estímulos. Cuando imágenes y sonidos, sabores y sensaciones golpean los sentidos, la mente procesa la información y separa al instante lo positivo de lo negativo: útil frente a dañino, familiar frente a extraño, hermoso frente a feo, a mi beneficio frente a mi perjuicio, y demás.

El proceso de clasificación de la mente se centra en el potencial para el cambio. Mientras las condiciones de la vida permanezcan neutrales, la mente no presta atención y continúa con sus múltiples

tareas. Pero cuando las circunstancias cambian, la conciencia chasquea para alertarnos mientras nuestros instintos animales nos advierten que el cambio amenaza la supervivencia.

Una vez que la mente determina si el cambio se inclina hacia lo positivo o lo negativo, ciertas glándulas se abren y vierten un coctel de sustancias en el torrente sanguíneo. Experimentamos estas infusiones de químicos como *emociones*. Como se mencionó en el capítulo 3, en el nivel más básico solo sentimos placer y dolor, pero en diferentes grados, variaciones y complejidades. Esta es la razón por la cual dos personas tienen dos respuestas diferentes ante el mismo estímulo. Asimismo, una persona puede interpretar un estímulo de dos modos divergentes y experimentar los llamados *sentimientos encontrados*.

La emoción, por lo tanto, es el efecto secundario del cambio. Cuando la mente percibe el cambio de negativo a positivo, libera químicos placenteros; si la mente registra un movimiento de positivo a negativo, desencadena un flujo doloroso.

Cuando se aplica a la narrativa, este fenómeno inspira el diseño dinámico de los puntos de inflexión. A continuación se describe un ejemplo.

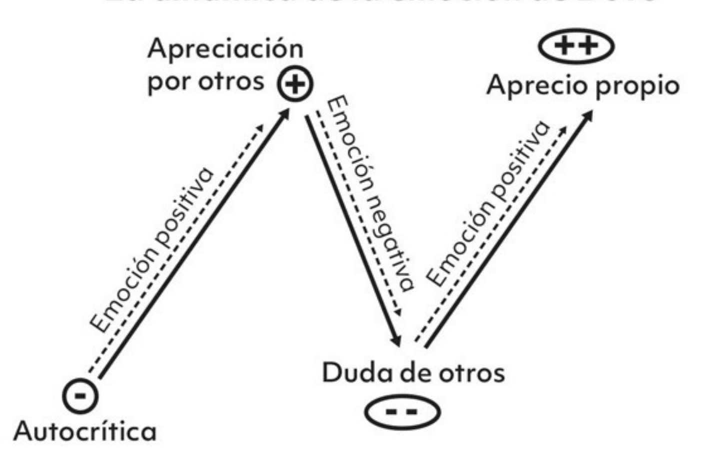
Campaña «Belleza real» de Dove

Ad Age consideró a «Belleza real» como una de las cinco mejores campañas de anuncios del siglo. Comenzó cuando los investigadores de mercado en Ogilvy & Mather descubrieron que solo 2% de las mujeres se percibían a sí mismas como hermosas, mientras que 98% veían defectos, muchas hasta un extremo irreal. De modo que Unilever lanzó la campaña en 2004 con la misión de persuadir a las mujeres sobre su belleza natural.

En 2013 Hugo Veiga creó un video titulado «Dove. Retratos de belleza real». 2 La historia sigue a un grupo de mujeres que se ofrecen como voluntarias para un experimento extraño: aceptan que un artista de bosquejos haga sus retratos, pero él no puede verlas. En vez de eso, ellas simplemente le dicen cómo lucen. Este acto de valor atrae de inmediato la empatía de la audiencia.

Cuando el artista termina sus retratos, hace un segundo conjunto de dibujos, esta vez tomado de las primeras impresiones de estas mujeres como fueron reportadas por la gente que las conoció ese día. Puestos lado a lado, los bosquejos basados en las observaciones de los extraños son claramente más atractivos y fieles a la realidad que las representaciones propias hipercríticas de las mujeres.

Cuando se le muestran a cada mujer los dos retratos, la diferencia las lleva a las lágrimas.



Dinámica de la emoción

La gráfica anterior registra la dinámica de la emoción en el video «Dove. Retratos de belleza real». Sus puntos de inflexión giran entre los polos opuestos de su valor central, desde la autocrítica hasta el aprecio propio.

La historia va más o menos así: cada mujer, luego de dar su consentimiento para el experimento del bosquejo a ciegas, se describe a sí misma en términos más bien poco halagadores (*suceso detonante*). Estos actos de autocrítica alteran el equilibrio de sus vidas, cambiando su estado emocional de neutral a negativo.

Pero entonces la dinámica cambia a lo positivo cuando las mujeres ven los bosquejos halagadores de sí mismas inspirados por las impresiones que causaron en extraños. Sonríen con placer (*primera acción*). Este punto de inflexión mueve la historia de la autocrítica (*negativo*) al aprecio por otros (*positivo*).

Pero conforme las mujeres miran ambos retratos contrastantes, reaccionan contra las opiniones positivas de los demás y caen en dudas (*crisis*). ¿Pueden confiar en un extraño? ¿En quién deberían creer? ¿En sí mismas o en otras personas? Este punto de inflexión saca a las mujeres del aprecio por otros (*positivo*) y las lleva a la duda de otros (*negativo doble*) y se produce una emoción negativa en la audiencia.

Entonces, el deseo de creer de cada mujer lucha contra su obstáculo

interno de inseguridad (*segunda acción*) hasta que su bondad natural finalmente gana y la convence de verse a sí misma como otros la ven (*segunda reacción*). La historia tiene su clímax en la carga doblemente positiva del aprecio propio. Durante esta transición decisiva, la audiencia comparte el triunfo de las mujeres sobre la autocrítica y siente, con ellas, una emoción positiva.

Todas las historias bien contadas expresan cómo y por qué cambia la vida, y, como se mencionó anteriormente, el efecto secundario del cambio es la emoción. Sin embargo, estos sentimientos solo adquieren vida durante una transición. Conforme una historia cambia de positivo a negativo, la audiencia siente una emoción oscura; cuando las transiciones van de negativo a positivo, una emoción brillante la llena. No obstante, una vez que la carga se completa, la emoción se disipa con rapidez, lista para moverse en una nueva dirección. Para asir y retener el involucramiento emocional, los valores de una historia deben hacer transición de forma dinámica, de un cambio a otro y a otro. Pues sin cambio, los eventos, sin importar lo alegres o energéticos que sean, se disuelven en una recitación aburrida y sin emoción de tipo: «y luego y luego y luego…».

Etapa siete: la elección crítica

Principio primario: comprensión

El protagonista persigue su objeto del deseo en sucesivas acciones y puntos de inflexión, hasta que llega un momento cerca del final de la narración cuando las fuerzas en conflicto más agudamente enfocadas en su vida bloquean ahora su paso. Esta es la escena obligatoria que la audiencia ha estado esperando. En este punto de crisis, ha agotado todas las tácticas posibles, salvo una. Este poderoso momento requiere de una decisión importante. De frente a un conjunto de posibles acciones, debe elegir una última táctica en un esfuerzo final por poner su vida de vuelta en equilibrio.

Naturaleza de la elección

Existen dos tipos de decisiones: claridad frente a los dilemas; lo fácil frente a lo difícil.

La *decisión clara* presenta una opción positiva frente a una negativa y, por lo tanto, es fácil porque, en esencia, toma la decisión por ti. Las decisiones claras obedecen el grandioso imperativo de la naturaleza: *Siempre elige lo positivo.*

Todo ser viviente, sea flora o fauna, hace caso de forma instintiva a las dos leyes que gobiernan la conservación de energía y vida: 1)

Nunca hacer nada si puede obtenerse lo que se quiere del modo más sencillo. 2) Nunca tomar ningún riesgo si puede obtenerse lo que se quiere del modo más seguro. Al integrar ambas leyes, la naturaleza dicta su norma suprema: *al enfrentar una elección entre lo positivo o lo negativo, siempre elige lo positivo sobre lo negativo, lo correcto sobre lo incorrecto, el bien sobre el mal*.

Sin embargo, en la práctica la gente rara vez toma decisiones puramente racionales. Las leyes de la naturaleza están sujetas a puntos de vista y a los sesgos subjetivos y a menudo irracionales. Por esa razón, una vez que entendemos que cada persona elige lo positivo según lo ve subjetivamente, pero al mismo tiempo atestigua los tsunamis de maldad que barren con nuestro mundo, tenemos que dar un paso atrás, asombrados por la mente humana. El cerebro es una maravilla racionalizadora, una máquina construida para proteger su propia supervivencia al transformar lo negativo en positivo.

Los *dilemas* también vienen en dos tipos; ambos son difíciles porque presentan una elección entre dos positivos o dos negativos, conocidos respectivamente como *bondades irreconciliables* y *el menor de dos males*.

En el primer dilema, el protagonista debe elegir entre dos bondades; quiere ambas, pero las circunstancias lo obligan a elegir. En el segundo dilema, debe elegir entre dos males; no quiere ninguno, pero las circunstancias lo obligan a elegir uno. El difícil dilema causa ansiedad antes de la elección y trae riesgo conforme lo elegido sucede. Cual sea la decisión del protagonista, este perderá algo de valor con el fin de ganar otro: se debe pagar un precio. [3]

En la obra de ficción, la elección crítica pone al protagonista bajo presión y lo estresa mientras enfrenta uno de estos dos dilemas. Pero como veremos en el siguiente capítulo, en la historia relatada con propósito de un *marketer*, le decisión climática del protagonista debe estar libre de presión y de estrés.

Etapa ocho: la reacción climática

Principio primario: cierre

La elección del protagonista funciona. En el clímax, la acción final causa la reacción que esperaba. El personaje obtiene lo que necesita; el mundo exterior le entrega su objeto del deseo y recobra un equilibrio todavía más perfecto que el que tenía al principio. La historia alcanza un cierre; todas las preguntas fueron respondidas; todas las emociones fueron satisfechas.

Principio de progresión

Si los eventos de una historia se multiplican más allá del punto de inflexión único antes descrito, y caen en el formato completo (alrededor de una o dos horas en una película u obra escrita) o incluso en formato largo (una novela de 500 páginas o una serie de televisión de varias temporadas), entonces el principio de progresión da forma a la narrativa.

En estos casos, los puntos de inflexión fluyen en una serie que mueve al protagonista de forma repetida y progresiva, ya sea cada vez más lejos (negativo) o más cerca (positivo) de su objeto del deseo, conforme la narrativa avanza hacia el clímax y se alcanza la satisfacción final del protagonista. A lo largo de la dinámica de las historias de formato completo o formato largo, las fuerzas de los diversos niveles de antagonismo se amplifican en poder y enfoque, profundizando y ensanchando la narrativa. Conforme las complicaciones se intensifican, el protagonista reacciona escarbando cada vez más profundo en su fuerza de voluntad y sus capacidades mentales, emocionales y físicas en un esfuerzo cada vez mayor por restaurar el equilibrio de su vida.

Las escenas no solo se mueven de forma dinámica por medio de cargas positiva/negativa de valores, sino que también forman un arco de riesgos llenos de conflicto en la progresión de la historia. El protagonista puede perder más y más en la búsqueda de su objeto del deseo. Mientras progresan las dificultades del personaje, las fuerzas antagónicas crecen; requieren cada vez de mejores capacidades, lo cual genera un riesgo cada vez mayor y demanda una fuerza de voluntad cada vez más grande para tomar decisiones cada vez más demandantes. De este modo la historia avanza hacia el máximo clímax y el final.

Como modelo de esta gran estructura, considera la serie de AMC *Breaking Bad,* de renombre internacional, conformada por 86 episodios.

Al inicio de la historia, el protagonista, Walter White (un tipo que nunca había fumado), descubre que tiene cáncer terminal de pulmón. Con el tiempo agotándosele para proveer a su familia, usa su conocimiento técnico superior para crear una *start-up* que hace un producto especializado mejor que la competencia. Una tarea nada fácil ante socios poco confiables y competidores implacables. Walter es asediado constantemente por la escasez de materia prima por un lado y bloqueos en la cadena de suministros por el otro.

Además del azote de los emprendedores están las regulaciones gubernamentales. En el caso de Walter, la Administración de Control de Drogas (DEA, por sus siglas en inglés) de Estados Unidos. Como la mayoría de los hombres que alcanzan el éxito por sí mismos, Walter debe confrontar a personas que se sienten amenazadas por su brillantez y no pueden entender su visión. Conforme construye su imperio comercial, también sufre reveses importantes en su vida privada. Lidia con la infidelidad de su esposa mientras supera las maniobras de su cuñado, quien es agente de la DEA. Riesgos cada vez más grandes ponen a prueba su fuerza de voluntad; recompensas cada vez más satisfactorias lo motivan a seguir. En el clímax de la serie, Walter provee de forma espléndida a su familia, salva la vida de su socio y destruye a su enemigo más poderoso.

El siguiente capítulo adapta las ocho etapas a una historia relatada con propósito. Los capítulos subsecuentes tratan sobre el poder atractivo de una historia para las múltiples misiones del marketing rápido.

6
HISTORIA
RELATADA CON PROPÓSITO

Los dos capítulos anteriores establecieron el diseño de eventos subyacentes de todo relato, desde los mitos prehistóricos hasta las series de televisión del siglo XXI. Este capítulo aplica el antiguo formato a la contraparte innovadora del marketing del siglo XXI: la historia relatada con propósito. Comencemos comparando una historia de ficción con una relatada con propósito, enfocándonos en los componentes únicos de este último.

Narrativa: el relato de ficción frente al relato con propósito

Formato largo frente a formato corto

Los primeros narradores establecieron la duración de un relato estándar cuando se reunían con la tribu alrededor del fuego. Ajustaron sus cuentos para que los oyentes permanecieran sentados, cómodos, con atención ininterrumpida durante el relato. Esta práctica se convirtió en el tiempo de presentación tradicional de dos horas (más o menos) para una obra, ópera, ballet o película. Exepciones a un lado, como la obra de 24 horas *The Warp,* de Neil Oram (ver el *Libro de Récords Guinness*), el principio de atención ininterrumpida también explica por qué los escritores de prosa y la televisión de formato largo, como *La guerra y la paz* y *Los Soprano*, separan sus obras en unidades de absorción conocidas como *capítulos* o *episodios*.

A diferencia de las obras de ficción de formato largo, las historias relatadas con propósito abrevian los eventos. La historia comercial típica es un minirrelato con un comercial de 30 segundos o un video de YouTube de tres minutos. Los anuncios de «Owen», de GE, y «Retratos de belleza real», de Dove, son ejemplos perfectos.

Cuando se les mide por puntos de inflexión, las múltiples líneas argumentales de la ficción de formato largo hacen girar cientos de reveses momento a momento. La historia de marketing no lo hace. Por lo general, las obras relatadas con propósito abren una separación entre la expectativa y el resultado solo una vez, quizá dos, y a lo sumo tres veces.

Memoria general frente a memoria detallada

Las historias permanecen. Como se observó previamente, la mente es una máquina que forma y almacena historias. Como resultado, las historias se resguardan y viven en la memoria por más tiempo y

de manera más vívida que los hechos y los números. Sin embargo, la magnitud de la mayoría de las historias relatadas como ficción es tan grande que las audiencias solo recuerdan esbozos de tramas y vagas impresiones causadas por ciertos personajes. Miles y miles de detalles quedan borrosos, en el mejor de los casos, o se pierden por completo.

La brevedad de una historia relatada con propósito la vuelve memorable; el detalle más importante es el nombre en el corazón de la historia de *branding* o el cuento de generación de demanda. Como una tonada favorita que se repite durante el día en la cabeza de un escucha, la historia relatada con propósito se repite siempre que los pensamientos del consumidor estén motivados por la necesidad que el producto o servicio despierta.

Satisfacción frente a acción

Una historia de ficción envuelve un estrecho círculo de involucramiento con su audiencia; la historia relatada con propósito rompe ese círculo. Ambas comienzan enganchando la curiosidad y la empatía (suceso detonante), para luego profundizar la conexión en el punto medio de la trama (complicación progresiva); pero en cuanto a los resultados (crisis/clímax), la historia de ficción completa la experiencia de la audiencia, mientras que la relatada con propósito la extiende en un paso crítico que va más allá: la audiencia lleva su experiencia storyficada al mundo real y la reviven cada vez que compran el producto o servicio. En otras palabras, la finalidad de la historia relatada con propósito es transformar el placer estético del clímax en una acción viable en el mercado; es convertir a la audiencia en consumidores.

Las mejores historias relatadas con propósito y de ficción satisfacen con una experiencia emocional significativa. Nos reímos de algo que antes no habíamos considerado gracioso; lloramos por algo que nunca habíamos considerado trágico; y, lo más importante, en ambos casos adquirimos una nueva perspectiva de la vida que no conocíamos y revestida de emociones que nunca habíamos experimentado de ese modo. Esta fusión de idea y emoción enriquece, en mayor o menor medida, nuestra vida interna. Salimos de una historia bellamente contada siendo seres humanos más completos.

Experiencia única frente a la repetición

La diferencia clave entre la historia de ficción y la relatada con propósito está en que la primera se completa a sí misma al relatarse

de una sola vez; la segunda repite el relato en la mente del consumidor cada vez que compra el producto o contrata el servicio. La historia relatada con propósito mueve al consumidor no solo a tomar una primera decisión, sino a comprar una y otra vez; y, más aún, a pagar un precio completo, de modo que se construya un margen.

Las experiencias significativas entretienen porque nos transportan en el tiempo sin tener noción de él. Nuestro sentido de la duración de las cosas es tan subjetivo que tocar un instrumento, ver a nuestro equipo favorito, competir en un videojuego o sumergirnos en una ficción bien contada hace que el tiempo se desvanezca. El poder narrativo de una buena obra, novela, película o serie de televisión nos arrastra en el tiempo hasta que el hechizo del entretenimiento se rompe repentinamente y miramos el reloj maravillados: *Vaya, ¿de verdad fueron tres horas*? Algunos fanáticos de las buenas historias vuelven a sumergirse en un clásico amado una segunda o tercera vez, o hasta más. No obstante, en cada experiencia repetida el clímax de la historia devuelve al fanático a la realidad diaria.

La historia mercadotécnica captura la mente y borra el tiempo; puede repetirse en el futuro sin límite. La repetición masiva de una historia relatada con propósito fisiona la reacción en cadena conocida como *de boca en boca*. El mismo tipo de situación ocurre con las historias de ficción, pero la diferencia es que (con excepciones como *Star Wars*) la mayoría de los títulos tiene una vida más corta que la mayoría de las marcas.

Lealtad al autor frente a lealtad a la marca

La única lealtad que el lector de una historia relatada como ficción debe es al autor que la escribió, con la esperanza de que el siguiente libro del novelista producirá ese placer de nuevo. La audiencia de la historia relatada con propósito, por otra parte, ignora al artista y en su lugar siente lealtad hacia la marca. La lealtad a la marca, y toda una vida de compras que la acompaña, es creada mediante la experiencia espejo en el corazón de la historia relatada con propósito.

Experiencia espejo

Las historias bien contadas crean dos experiencias simultáneas que se reflejan una a la otra: una mental y otra emocional.

La experiencia espejo mental comienza y termina con la curiosidad. El suceso detonante de la historia da a la mente una probada con preguntas aún sin respuestas, como: «¿Qué pasará a continuación?

¿Qué sucederá después de eso? ¿Cómo resultará esta historia? ¿El protagonista ganará su objeto del deseo?». La experiencia espejo mental refleja el mismo conjunto de preocupaciones y preguntas que nos planteamos en nuestra vida diaria. Como lo dijo Shakespeare: «Una historia refleja a la naturaleza».

La experiencia espejo emocional comienza y termina con la empatía. Cuando el protagonista irradia un brillo humano positivo, este centro de bondad atrae el instinto natural del consumidor de conectar con otro ser humano. Rápidamente cae en una identificación subconsciente con el personaje, conocida como empatía. Como se discutió antes, la empatía es imperativa en la historia relatada con propósito porque sin este vínculo, ninguna historia mueve a nadie a realizar acciones de ningún tipo, ni hablar de realizar una compra. 1

La experiencia espejo emocional de la historia de ficción sigue dos pasos. La historia relatada con propósito agrega un tercero.

Primero: la *identificación*. En el momento en el que consumidor *target* reconoce una humanidad compartida con el protagonista, sus instintos siguen la lógica de la afinidad: «Ese personaje es un humano como yo. Por lo tanto, quiero que obtenga lo que quiere, porque si yo fuera él, en esa situación, querría lo mismo para mí». En otras palabras, establece un lazo. 2

Segundo: el *cambio subconsciente*. Una vez que la audiencia *target* se identifica con el protagonista, siente que la historia es *su* historia y substituye el deseo storyficado del primero con el experimentado en la realidad propia. Es decir, al querer que el protagonista obtenga su objeto del deseo, el espectador anhela indirectamente obtener su propio objeto del deseo.

De forma instintiva la audiencia experimenta los eventos *como si* le estuvieran sucediendo a ella. Conforme la historia progresa, siente un cambio de negativo a positivo, de problema a solución, hasta que el clímax le provee de forma indirecta la satisfacción de su necesidad.

Este cambio subconsciente de lo ficticio a lo personal explica cómo y por qué la historia relatada con propósito bien contada da resultados que perduran en la mente del espectador.

Tercero: la *recreación*. La experiencia espejo motiva a actuar. Con el deseo de revivir la carga positiva de la historia relatada con propósito, la audiencia compra el producto o contrata el servicio integrado en la narrativa. Su recreación poshistoria satisface de

manera simultánea su necesidad y el propósito del *marketer*. En resumen, se convierte en un cliente.

La ciencia

Para entender exactamente cómo la experiencia espejo ocurre y por qué funciona, demos un paso atrás y echemos otro vistazo a la neurociencia de la historia.

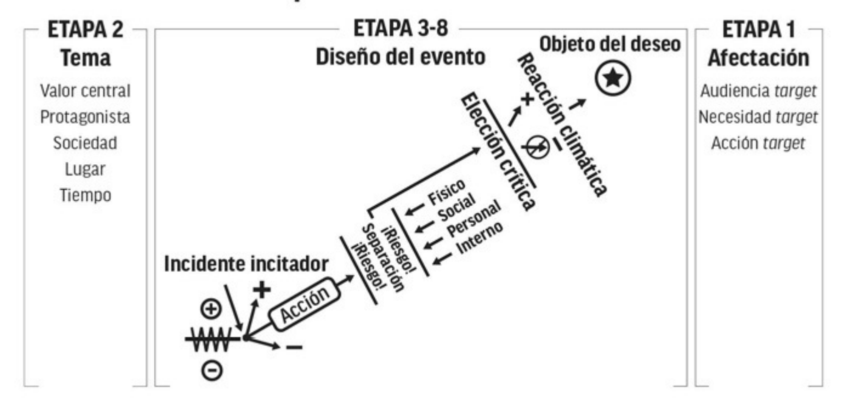
Como se observó en el capítulo 3, la masa más grande del cerebro, el área 10 de Brodmann, realiza las funciones ejecutivas de la recuperación de memoria, razonamiento, resolución de problemas, toma de decisiones y planeación de acciones. Otras áreas del cerebro realizan estas decisiones, pero el trabajo pesado de la conciencia se detiene aquí; en el A10B, el pasado fluye hacia el futuro. 3

La mente memoriza los patrones de causa y efecto que subyacen en los eventos pasados de la vida real para poder planear estrategias para sus acciones futuras. Conforme a lo largo de los años los eventos nos impactan, reunimos conocimiento de cómo funcionan las cosas, cómo se interconectan las diversas fuerzas en nuestro mundo. Cuando surgen nuevas situaciones, la mente revisa estos patrones pasados para imaginar las tácticas posibles que podría realizar y predecir las reacciones probables que estas acciones podrían causar.

Este proceso de vinculación de encuentros previos con desenlaces futuros subyace no solo en la experiencia fáctica sino en la ficticia. Cuando una historia penetra en la mente, sus eventos virtuales son realizados en el teatro del A10B. Entonces, la memoria resguarda estos eventos ostensibles en un estado *como si fueran* experiencias paralelas a los eventos de la vida real. Sin embargo, con el tiempo, el estado *como si fuera* se disipa. Cuando se prepara para el futuro, la mente no se molesta en distinguir entre eventos ficticios y fácticos; en vez de ello, se enfoca en sus subestructuras mutuas. La mente abstrae los patrones de causalidad que sustentan el *es* y el *como si fuera*, y los une. Este conocimiento acumulado de causa y efecto prepara el escenario para decisiones futuras.

Cada persona actúa con un sentido de probabilidad único; la suma total de experiencias reales y ficticias le dice lo que probablemente sucederá cuando decida actuar. Por medio de este proceso exclusivo de la naturaleza humana, las historias proporcionan una fuente vital de comprensión y guía una acción a la siguiente; de esta manera construyen parte del marco de referencia para tomar decisiones

futuras. Los *marketers* experimentados aprovechan esta propensión en las historias relatadas con propósito.

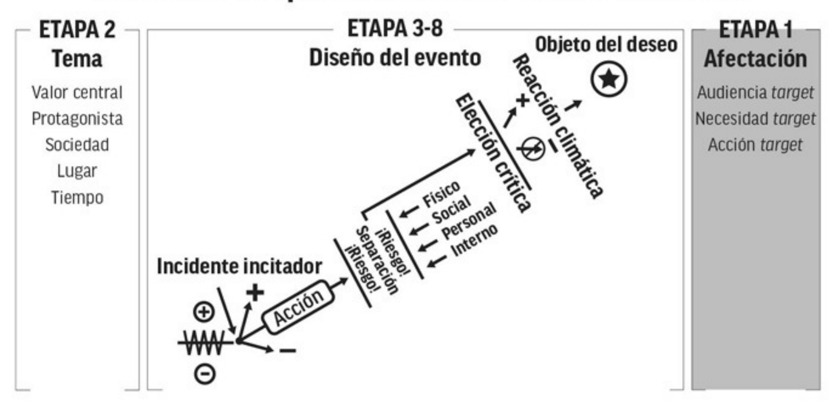


Creación de historias relatadas con propósito

La creación de este tipo de historia se lleva a cabo por medio de ocho etapas, como la de ficción, pero se enfoca en fabricar una experiencia espejo que mueva al consumidor a la recreación rentable. El trayecto de una historia relatada con propósito conduce al consumidor desde la falta de algo hasta su cumplimiento; de la necesidad a la satisfacción.

Etapa uno: los tres *targets*

Como se describió en el capítulo 4, en la primera etapa de la construcción de una historia el relator identifica sus *targets*. Los autores de ficción tienden a hacer suposiciones generales sobre su audiencia, pero no ocurre lo mismo con el creador de una historia relatada con propósito. Tú, el *marketer*, debes conocer con exactitud hacia dónde apuntas, lo cual significa definir el mercado *target*, la necesidad *target* y, sobre todo, el resultado final: la acción *target*.



Paso 1: Investigar la audiencia *target*

En esta era del *big data*, la demografía de un mercado *target* (edad, género, educación, ingresos, etcétera del consumidor, cliente, inversionista), por lo general se conoce bien; si no, se investiga con facilidad.

Paso 2: Definir necesidad/anhelo/problema

Lo que espera ser descubierto es la necesidad profunda abrigada en el yo secreto del cliente. El *big data* nos dice quién parece ser la persona, pero no quién es en realidad; las encuestas nos dicen lo que tienen en sus alacenas, pero no lo que tienen en su corazón.

Para establecer la historia de marketing más efectiva y más poderosa, da un paso importante más allá de la demografía y haz la pregunta clásica del anunciante: «¿Dónde te duele?».

Esta fue la verdadera genialidad de Steve Jobs. Él vio lo que nadie más vio: las computadoras eran feas. Llamó a los productos de Dell «cajas cafés nada innovadoras». 4 Y tenía razón. Las cajas plásticas voluminosas que escupían cables dolían de solo verlas, ni hablar de levantar una y cargarla a algún lugar. Jobs percibió lo que los consumidores querían de forma subconsciente, pero no se daban cuenta de forma consciente: una identidad única. Verse a sí mismos como rebeldes, creativos, una élite. Así que hizo máquinas que simbolizaban estas cualidades con belleza, tacto y gracia conforme se movían de cuarto en cuarto, del escritorio al bolsillo. El sueño de Jobs de los teléfonos móviles enunció las necesidades no enunciadas del consumidor. Apple storyficó su visión en una serie de comerciales brillantes, y el resto es historia del *branding*.

Para encontrar la necesidad *target* de tu historia, pregunta: «¿Qué le

duele a mi cliente? ¿Qué necesita aunque no lo sepa? ¿Qué problema oculto demanda una solución?».

Paso 3: Diseñar una acción *target*

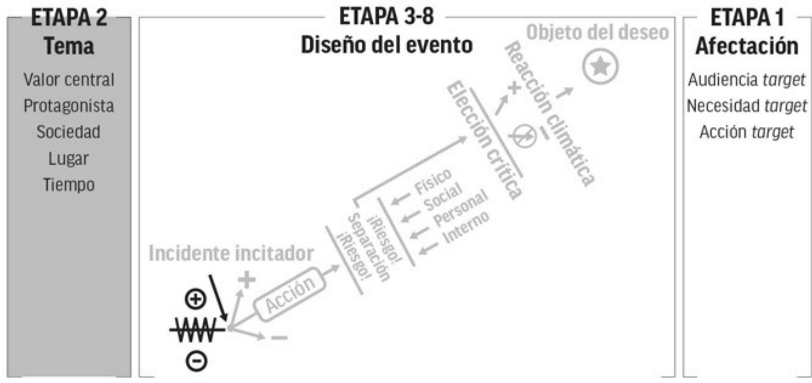
No importa lo popular que se pueda volver una historia de marketing, importa poco si el público la disfruta como una pieza de ficción y luego la saca de su mente. La narrativa en «Retratos de belleza real», de Dove, movió a la gente profundamente, quienes corrieron a las tiendas a comprar barras de jabón Dove en números sin precedentes.

Considera qué acción específica quieres que tu audiencia realice: si estás contando una historia B2B, podrías querer que tu cliente firme un contrato. Si tu narrativa es B2C, puede que quieras que tus clientes tomen un artículo de los anaqueles. Si vendes artículos costosos, podrías querer que tus clientes visiten el *showroom* para que tu equipo de ventas pueda hacer lo suyo. Si ofreces un servicio profesional, podrías querer que tus consumidores visiten tu sitio web y hagan una cita. Si diriges una campaña de *branding*, tu acción *target* ocurre en la mente del público quien pasa de ignorar la marca a estar al tanto de ella, o, si es necesario, cambiar su percepción de la marca de negativa a positiva.

Aunque estos *targets* parecen obvios, muchas promociones fallan en atinarles por kilómetros. No se preocupan por definir un propósito; en vez de ello, fanfarronean, prometen, ruegan: «¡Compra ahora!».

Etapa dos: tema

Preparar el tema para la historia que vendrá requiere de tres pasos importantes.



Paso 1: Descubrimiento del valor central

La identificación de la necesidad no satisfecha del consumidor, en la etapa uno, lleva al primer paso de la etapa dos: identificar el valor central que mejor dramatiza la solución a este problema, la cura a su dolor. Considera, por ejemplo, la campaña de marketing storyficada que prácticamente salvó a una marca de la extinción: «Belleza real», de Dove.

Como lo demostramos en el capítulo anterior, esta comprensión del suceso detonante de la audiencia *target* y el objeto del deseo resultante inspiró a Ogilvy & Mather a entretejer una historia relatada con propósito alrededor del valor central de la autocrítica frente al aprecio propio. Su video de marketing de tres minutos titulado «Retratos de belleza real», de Dove, se estrenó el 14 de abril de 2013. La dinámica de este valor central y la historia que lo expresaba conectaron tan bien con la audiencia de Dove que la retroalimentación en YouTube fue 97.6% positiva. El video se volvió viral con más de 15 millones de vistas en el lapso de una semana; 30 millones en menos de 10 días. En dos meses, produjo 163 millones de vistas globales y ganó el Titanium Grand Prix en el Festival de Cannes de Creatividad. En general, logró 4.6 mil millones de impresiones en los medios y casi duplicó sus ventas. 5

Paso 2: Elección del protagonista

Todas las empresas pueden agruparse en una de tres grandes categorías dependiendo de su función esencial: 1) explotación de recursos, 2) creación de productos, y 3) realización de servicios. Aunque algunas practican las tres, cada compañía toma su verdadera identidad de la tarea que nunca tercerizaría. Las campañas de marketing, por tradición, siempre han buscado expresar la naturaleza única de la marca de su compañía. Por lo tanto, los *marketers*, tradicionalmente, han representado a sus protagonistas en sincronía con esa identidad única. Como resultado, las historias de marketing tienden a ser estelarizadas por una de tres clases muy diferentes de protagonistas, dependiendo de la función central de la compañía.

1. La compañía centrada en recursos

Una compañía centrada en recursos vence a su competencia al explotar un recurso natural o materia prima con mayor eficiencia y creatividad que sus competidores. Las compañías mineras, por ejemplo, excavan los minerales del planeta, mientras que las farmacéuticas transforman su biología y química. Una vez que el mineral fue sacado del suelo o un secreto biológico fue descubierto,

las compañías centradas en recursos tienen un monopolio en ese bien y, por lo tanto, tienden a dominar su mercado. Más aún, el usuario final parece ser prácticamente invisible, sentado en alguna parte al final de muchos pasos futuros distantes luego de la fabricación, el empaquetado y las ventas. En tales casos, el marketing B2B hace de la compañía misma el protagonista de cualquier historia que se cuente sobre sí.

No es una tarea sencilla. Reducir a un gigante corporativo a una personalidad es como apretujar los 50 estados de Estados Unidos en el Tío Sam. Puede hacerse, pero se demanda un salto creativo brillante.

2. La compañía centrada en productos

Una compañía centrada en productos triunfa sobre su competencia al crear un producto que funciona mejor, luce mejor, es más conveniente y más duradero. En esta categoría, las historias de marketing a menudo presentan al producto como el personaje central, personificado con una voz, personalidad o arquetipo. La campaña «Compra una Mac», de Apple, por ejemplo, estelarizó a Justin Long como una computadora Mac honesta y con sentido común frente a John Hodgman como una PC engañosa e inepta. O, en otro ejemplo, un Maestro Limpio animado esteleriza las historias de problemas/soluciones del mantenimiento del hogar de Procter & Gamble como un neo-Hércules o un genio salido de la botella que da soluciones rápidas.

3. La compañía centrada en servicios

Una compañía centrada en servicios supera a su competencia al proporcionar servicios superiores. Cuando lo hace, el usuario final de sus servicios médicos, financieros o legales termina más sano, más adinerado o más seguro. Los profesionales de servicios dedican sus talentos y habilidades a mejorar la vida del consumidor; por lo tanto, la tradición del marketing representa al profesional como el facilitador, no el héroe, y más bien representa al consumidor como el personaje central. Lo mismo aplica a quienes no buscan ganancias, como organizaciones no gubernamentales, caridades y todas las ramas del gobierno.

Estas tres estrategias de reparto sirvieron como lineamientos para las historias de marketing durante el último siglo. Pero entonces llegó el surgimiento de internet. Cuando los compradores fueron ahí para calificar a los minoristas —a veces para agradecerles, a veces para denunciarlos— todo cambió. La recomendación de boca en

boca se volvió instantánea y viral, convirtiendo la centralidad del consumidor en el mantra del marketing moderno. Hoy día, campañas tras campañas caracterizan a los clientes corporativos como empresas de servicios (lo sean o no) y representan a sus clientes como protagonistas.

Todo bien. La narrativa centrada en el consumidor marca una evolución positiva en el comercio mundial… mientras las narraciones sean creativamente atractivas, libres de complacencias y, lo más importante, honestas. Los consumidores milenial y de la generación Z detectan inmediatamente las mentiras.

Imperativo de la empatía

Si tu audiencia *target* no percibe una humanidad mutua entre ella y el personaje central de tu historia, no le va a importar, no escuchará, no se identificará y no será movido a actuar. La empatía es absoluta. Este principio debería ser obvio, pero en vez de reescribir una historia sin inspiración, a menudo los *marketers* exhortan esta racionalización clásica: «No importa lo trillada que pueda ser una historia, si su personaje central luce y suena como el comprador típico, el involucramiento emocional hace clic en automático. Por lo tanto, la cura de la banalidad es el reparto». Esta lógica, como enseña la dolorosa experiencia, es falaz. Una protagonista que sea como cualquier mujer no garantiza la centralidad de una cliente. Lo que el consumidor quiere es una afinidad humana, no la copia de un cliché. 6

De hecho, para muchas historias comerciales, la única elección lógica para el protagonista es un producto o una corporación. De ser así, la historia debe ser relatada desde ese punto de vista. Sin embargo, para hacerlo, el narrador se enfrenta a este difícil problema: ¿Cómo puedo fusionar una conexión empática entre consumidor y protagonista cuando este último es o un objeto inanimado o una institución impersonal?

Identificación de producto

Un protagonista, por definición, debe ser capaz de elegir con libre albedrío. Sin embargo, un producto es una cosa, y las cosas no tienen conciencia de sí mismas ni fuerza de voluntad, y por lo tanto no pueden tomar decisiones o realizar acciones. La solución común es valerse de la fantasía. Ya sea que un actor o un personaje animado personifique al producto, o un mundo como del Mago de Oz dé vida a las cosas. Campañas recientes para Pier 1, Nest Labs y Geico Insurance incluyen tazas que hablan, casas suburbanas que

charlan y un reptil australiano irrefrenable.
Los mundos y personajes de fantasía demandan imaginación, innovación y ejecución creativa. En vez de enfrentar la tarea, muchas campañas abandonan la narrativa en favor de un vocero que fanfarronea y hace promesas que el producto podría o no cumplir.

Identificación corporativa

Como se estableció en el capítulo anterior, una cualidad demostrablemente humana muy dentro de un personaje central encarna el centro de bondad de la historia, y es su imán para la empatía. Para convertir una corporación en un protagonista empático, el *marketer* primero debe identificar el valor primordial de la compañía, un valor tan esencial a su naturaleza que, de perderse, la compañía desaparecería. A continuación, el *marketer* debe infundir a la corporación como personaje central con este valor y ponerlo en juego mientras las decisiones y acciones del protagonista construyen la historia.
En la práctica, no obstante, cuando las corporaciones toman el papel de un personaje central, el centro a menudo parece vacío. Algunas compañías obtienen los derechos del nombre de un estadio con la esperanza de comprar amor. Las firmas de relaciones públicas realizan trasplantes de corazón al relacionar a sus clientes con caridades. La filantropía proporciona material para boletines de prensa, pero sus beneficios rara vez superan la antipatía del público comprador hacia las multinacionales. Ten siempre en mente que el centro de bondad se expresa a sí mismo en acción, no por asociación.
Una misión corporativa, sin embargo, cuenta otra historia. Starbucks, P&G, Royal DSM y muchas otras firmas han abordado causas sociales, como educar a los menos afortunados, reconstruir luego de desastres y curar enfermedades en el tercer mundo. Las historias generadas por estas misiones no solo representan a sus corporaciones en un papel humanitario, lo que atrae empatía, sino que —a diferencia de las piezas de relaciones públicas autocomplacientes—abarcan un arco negativo-a-positivo que vuelve natural una historia relatada con propósito.

Identificación de marca

Cada individuo extrae su identidad personal de la cultura que le rodea. Cuando se le pregunta quién es, la gente nombra su nacionalidad, tribu, religión, profesión y estado civil, junto con la

música, películas, libros, arte, cocina y equipos deportivos que ama. Quizá agregue algunas experiencias y logros, pero estos también han sido influenciados por la cultura a la que pertenece. Este fue siempre el modo en que las cosas eran hasta que la vida moderna agregó una dimensión más: las marcas. En la primera mitad del siglo XIX la gente ocultaba las etiquetas o las cortaba. Ya no más. La identificación con las marcas, y el fenómeno del etiquetado que vino con ella, llegó luego de la Segunda Guerra Mundial y tomó residencia en la avenida Madison. Hoy, la gente hace alarde de los logos que portan sus prendas. Estas etiquetas no solo promocionan a la marca misma, sino que sugieren el gusto, clase, política, sexualidad, personalidad y mucho, mucho más sobre el propietario. Las marcas, ya sea que estén centradas en recursos, productos o servicios, son a menudo más masivas y complejas que muchos países del tercer mundo. Representan tanto a una corporación en el fondo como a un estilo de vida en primer plano. Cada marca irradia su presencia en el mundo, rodeada de un aura única: IBM = genio, Budweiser = buenos tiempos, Louis Vuitton = lujo. Esta cualidad esencial fue ganada durante décadas de trabajo duro, de modo que cuando una historia de marketing estelariza a una corporación o producto, el aura de la marca se convierte en la personificación del protagonista y la narrativa debería reforzar esta personalidad. 7

Evita a los ganadores esperados

Al representar a tu protagonista, toma en cuenta las dinámicas contradictorias de los seres humanos. Una persona puede encontrar su identidad en cualquier cosa, desde unos jeans desgastados hasta un anillo de diamantes, desde una Big Mac hasta la alta cocina. De modo que la gente usa productos para dar forma a su sentido del *yo*, pero no significa que empaticen con las corporaciones que los hacen. La gente no se identifica con el poder. Lo respeta, se refugia en él, se rebela contra él, lo adora, pero rara vez empatiza con él. Por ejemplo, la gente más adinerada a menudo necesita bienes de lujo de alta gama para confirmar su identidad. A pesar de su prestigio social permanece despierta por la noche sintiéndose interiormente un jugador en desventaja. Esta percepción es prácticamente universal.

Cuando los seres humanos sondean su lugar en el mundo, sienten de forma instintiva que se enfrentan a fuerzas sobrecogedoras que se extienden desde lo impredecible del amor hasta lo inevitable de la muerte. Comparados contra la suma total de fuerzas negativas en la

vida, todos nos sentimos, en cierta medida, en ciertos días, como un jugador en desventaja.

Cuando el suceso detonante de tu historia altera el equilibrio de la vida de tu protagonista, la audiencia debería sentir que es ella quien se enfrenta a las poderosas fuerzas antagonistas. La percepción de ser un jugador en desventaja atrae empatía más rápido que cualquier otra causa. De modo que, sobre todo, debes evitar a los «ganadores esperados» como protagonistas. Si representas a una corporación como protagonista, no alardees sobre su tamaño, alcance, riqueza o influencia. Si presentas un producto como protagonista, no alardees sobre su novedad, genialidad o celebridad. El mundo no gasta empatía en un ganador esperado; haz marketing con humildad grácil.

Paso 3: Creación de un entorno

Ubicación social y física

Los entornos social y físico para las historias relatadas con propósito varían de lo conceptual a lo concreto, de lo animado a la crudeza del mundo real, de un solo individuo a una sociedad completa.

Compara la narrativa de dos comerciales de Apple: «Compra una Mac» e «Incomprendido».

La campaña de enorme éxito «Compra una Mac» se transmitió de 2006 a 2009 y contó 66 historias diferentes de 30 segundos. Cada una incluía a dos personajes que simbolizaban marcas de computadoras competidoras de pie frente a un fondo abstracto, ultraminimalista y blanco como la leche. Uno vestido con ropa casual (el actor Justin Long) que se presentaba él mismo como una computadora Mac; el otro, vestido con traje y corbata (el comediante John Hodgman) declaraba ser una PC. En cada minihistoria, rápidamente se desarrollaba un conflicto entra las dos «supuestas computadoras», para luego girar en torno a un solo punto de inflexión, que siempre era ganado por Mac. La campaña «Compra una Mac» recibió el Premio Grand Effie en 2007. [8]

En «Incomprendido» rige el realismo: una familia celebra Navidad en un hogar del suburbano. Las imágenes ultranaturales del anuncio cuentan la historia de un adolescente solitario, rodeado por una animada familia, que pasa el día con la cara enterrada en un iPhone. Con un golpe de sorpresa, el punto de inflexión revela que, de hecho, el muchacho ha usado su iPhone para captar distintos momentos de convivencia familiar y crear un emotivo audiovisual de la celebración. Este anuncio se transmitió durante la temporada

navideña de 2013 y ganó un Emmy a las Artes Creativas por Comercial Sobresaliente.

El lugar donde estableces la historia, ya sea física o socialmente, define y limita lo que es posible en ella. Solo ciertas cosas son posibles en un mundo dado.

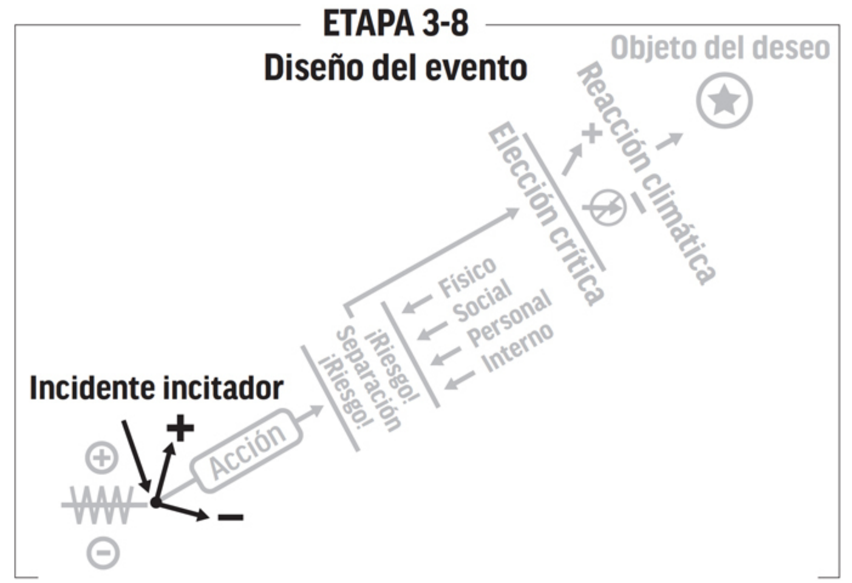
Ubicación y duración en el tiempo

Desde siempre, los anunciantes relatan historias del pasado, el futuro; incluso con la atemporalidad de relatos de los hermanos Grimm y Hans Christian Andersen, como escaparate para todo, desde productos para el cabello («Rapunzel») a muebles para el dormitorio («La princesa y el guisante»). Pero en la mayoría de las historias relatadas con propósito, la familiaridad y la accesibilidad guían la elección del entorno temporal, y ubican a la vasta mayoría de estas historias en un mundo realista y contemporáneo.

La duración de una historia es un asunto diferente. La narrativa tiene un poder mágico similar a un pistón de comprimir el tiempo y convertir una hora en un instante. Un comercial de televisión, por ejemplo, puede dramatizar toda una boda en 30 segundos, mientras que un folleto prospectivo para inversionistas apretuja décadas de historia corporativa en media docena de páginas. Esto es una gran ventaja para los *marketers*. Tienes la flexibilidad para usar tanta vida del protagonista como lo necesites para crear tu historia.

Etapa tres: el suceso detonante

Un suceso detonante comienza a construir una historia al desequilibrar la vida del protagonista de forma repentina, cambiando la carga del valor central de manera marcada hacia lo positivo o lo negativo. Este evento sorpresivo sujeta la curiosidad del cliente y lo lleva a través de la narrativa al plantear una pregunta que solo el clímax puede responder: «¿Cómo resultará esto?».



En la historia relatada con propósito, la cualidad precisa del suceso detonante y el desequilibrio que causa dependen de la naturaleza del protagonista. Por ejemplo, si tu personaje central representa una corporación, los sucesos detonantes posibles varían desde fusiones y adquisiciones hasta apropiaciones y demandas. Si tu historia estelariza un producto, los eventos iniciales van desde la innovación hasta la obsolescencia. Si el consumidor toma este papel, cualquier cosa puede sucederle a un ser humano, desde dar a luz hasta perder a un ser querido.

Pero sin importar cómo caracterices a tu protagonista, su reacción al suceso detonante debe causar la empatía de la audiencia y una preocupación emocional y lo coloca en el centro de bondad de la historia. Al duplicar el involucramiento mediante la curiosidad y la empatía, transformas el interés pasajero del cliente en suspenso, y estableces las bases para la sorpresa que será liberada en la etapa cinco.

Más aún, desde el punto de vista de la audiencia, el giro repentino en destino del protagonista refleja la vida del cliente al igual que su necesidad *target*, el deseo insatisfecho que el *marketer* descubrió mientras investigaba las configuraciones de la historia. Este gancho comienza la historia espejo que llevará a la audiencia al clímax y a

declarar el llamado a la acción.
Considera, por ejemplo, la campaña «21 de diciembre» creada por Leo Burnett Madrid para la Sociedad Estatal Loterías y Apuestas del Estado (SELAE), la lotería nacional española.
Como trasfondo, la lotería navideña española es la segunda más antigua del mundo; opera de forma continua desde 1812. A lo largo de dos siglos se ha convertido en un fenómeno nacional: 75% de los españoles participa en el sorteo anual. 9 En 2016 la lotería vendió más de 2.6 mil millones de euros en boletos para el sorteo navideño anual. 10
La lotería navideña opera de forma diferente a muchas otras. Solo hay 100 mil números ganadores potenciales, de 00000 a 99 999. El primer premio (llamado El Gordo para esta y otras loterías) paga cuatro millones de euros a cada ganador que ha elegido el número preciso extraído. En 2016, 165 boletos ganadores del Gordo ganaron en total 660 millones de euros. 11
Los boletos de lotería individuales cuestan 200 euros, mucho más de lo que la mayoría de las personas está dispuesta a pagar. Sin embargo, cada boleto está dividido en 10 subboletos perforados llamados décimos, lo que permite que grupos de personas compren boletos juntos. Cada décimo recibe 10% de la ganancia de cada boleto. Con esta propuesta, la lotería une a amigos y colegas cada año con un sueño compartido justo antes de las fiestas decembrinas.
En años recientes la fragmentación social en España se ha expandido más allá del típico debate político, debido en parte al creciente movimiento catalán de independencia. Estas divisiones representaron una amenaza al modelo de boletos compartidos. ¿Los grupos se formarían con menor frecuencia para comprar boletos juntos? De ser así, ¿participar en la lotería sería visto como un acto egoísta? La SELAE acudió a la narrativa no solo para combatir este riesgo, sino también para posicionar a la lotería como algo que une a la gente.
El anuncio «21 de diciembre» ocurre en un pueblo costero español. Una abuela adorable prepara un desayuno ligero de fruta, pan tostado y leche para su nieto. Acomoda con minuciosidad la comida en la bandeja y se la lleva a la sala.
El nieto, enfocado en su teléfono, lo rechaza sin prestar atención, diciendo que no tiene hambre. Al hacerlo, la televisión en la sala llama la atención de la abuela, mientras el anunciante presenta el sorteo en vivo para El Gordo.

La abuela se apresura a encontrar su boleto y mira asombrada mientras, pelotita a pelotita, su número es sorteado. Sorprendida, sale de la casa para buscar a una de las vecinas con quien compartió el boleto ganador. En cuanto se va, la voz narradora dice: «Así se vivió el sorteo hace unos años. Veremos qué sucede mañana».

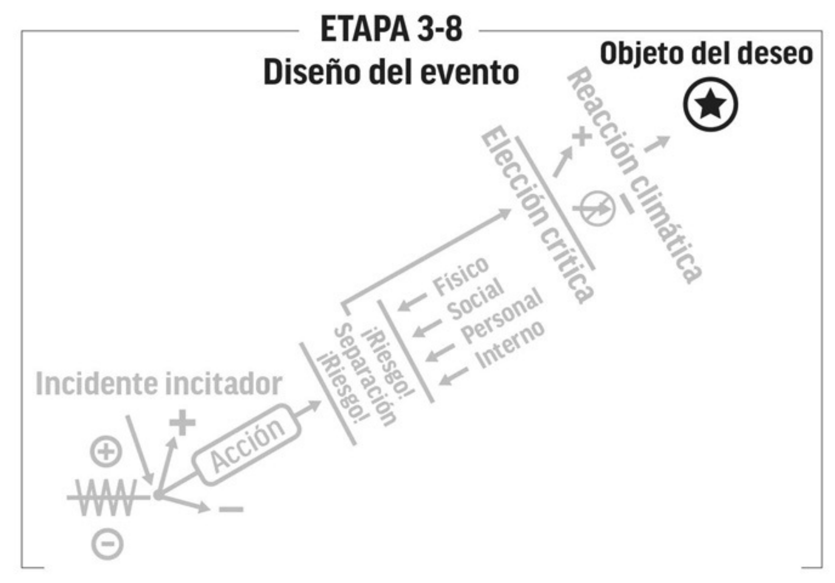
El hijo de la abuela entra y pregunta al nieto distraído: «¿Y la abuela?». El nieto responde: «Cree que le ha tocado la lotería. Ha ido a ver a [su amiga]». Con repentina preocupación, su hijo comienza a buscarla; su vida ha perdido el equilibrio.

El malentendido de la abuela desencadena el suceso detonante de la historia. Engancha la atención de la audiencia al hacer que la audiencia se pregunte: «¿Qué pasará a continuación?». La escena establece empatía para nuestro protagonista. Conforme la historia progresa, los habitantes del pueblo, clientes de la SELAE, emergen y adquieren carácter protagónico grupal. La preocupación en el rostro de uno del grupo atrae la empatía de la audiencia: es el hijo de la abuela quien comprende la confusión de su madre. Como miembros de la audiencia, sentimos que si nuestra abuela estuviera confundida, pensando que le tocó la buena suerte que le cambiará la vida, querríamos protegerla del daño y encontrar algún modo de suavizar la caída, tal como el hijo intenta hacerlo al salir a buscarla.

Etapa cuatro: el objeto del deseo

La etapa cuatro enfoca la curiosidad y empatía de la audiencia hacia el clímax de la trama. Con el fin de restaurar el equilibrio de su vida, el protagonista concibe la meta y objetivo específicos, un componente de la historia ya referido previamente como el objeto del deseo. En una historia relatada con propósito el suceso detonante, el objeto del deseo, varía con la identidad del protagonista, ya sea una empresa, producto o cliente. Este foco de intención podría ser un objeto físico, por ejemplo, un nuevo iPhone; o una condición que mejora la vida, como la seguridad financiera; un ascenso en el trabajo; incluso algo más abstracto como un sueño de romance. Para inventar un relato único, combina conocimiento con imaginación y pregúntate: *¿Qué quiere mi marca, corporación, producto o consumidor realmente*?

Etapa cuatro: Objeto del deseo



Con esa respuesta en mano, formula otras dos preguntas: ¿cómo se relaciona este objeto del deseo con el valor central (por ejemplo, justo/injusto o rico/pobre)? Y, por extensión, ¿cómo se relaciona el valor central de la historia con el valor central de mi compañía? No es necesario que tus respuestas coincidan a la perfección, pero no pueden estar divorciadas. Los valores y deseos deben reflejarse uno al otro y, por lo tanto, deben unificar la historia con la compañía que la produce.

Sin importar cómo se defina al objeto del deseo, una cosa o una situación, el personaje central siente que necesita recuperar el equilibrio de su vida. Este deseo lo impulsa a seguir y potencia la historia.

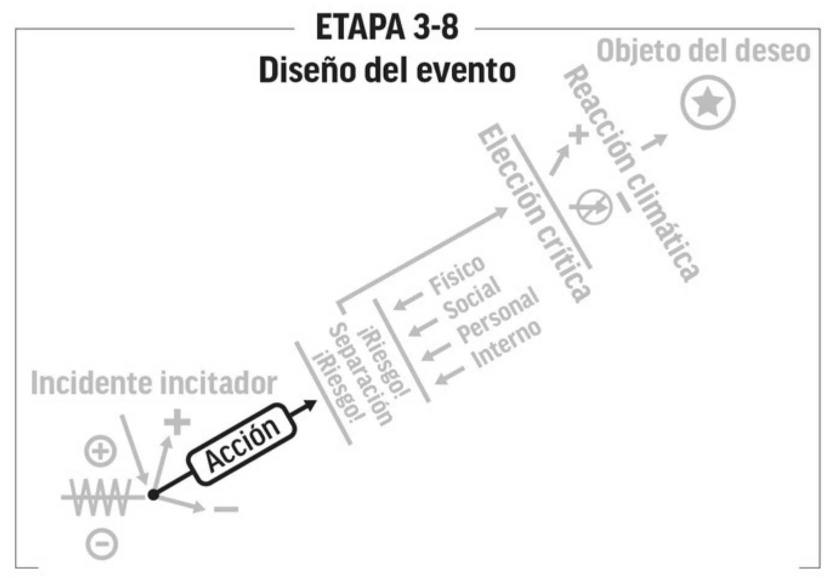
En «21 de diciembre» el objeto del deseo de la gente es evitar que la abuela sufra vergüenza y decepción. Para lograrlo, un número creciente de gente tendrá que trabajar junta para ejecutar un plan cada vez más complejo. Conforme la historia se desarrolla, el par de valor central es revelado como aislamiento/unidad, llevándonos de la escena de apertura donde la abuela y el nieto apenas se comunican a un desenlace muy diferente.

Etapa cinco: la primera acción

En la etapa cinco se inicia la búsqueda del protagonista. Para

alcanzar su objeto del deseo, el personaje central realiza una acción basado en su mejor sentido de la expectativa. De forma espontánea o meditada, emplea palabras y actúa como tácticas para evocar las reacciones positivas que espera obtener. La identidad única del protagonista determina las acciones únicas que tomará.

Etapa cinco: Primera acción



Por lo tanto, el creador de la historia relatada con propósito debe investigar la psicología del personaje central a profundidad. La pregunta: «¿Qué quiere mi personaje?», demanda conocimiento e imaginación; asimismo las respuestas de la pregunta: «¿Qué espera mi personaje que ocurra? Y, por lo tanto, ¿qué hará para hacerlo suceder?».

De nuevo, si tomamos en cuenta el ejemplo de «21 de diciembre», el hijo toma la primera acción en nombre del grupo protagonista cuando lleva la chaqueta de la abuela, esperando hablarle y envolverla con ella para reconfortarla. Hasta que…

Etapa seis: la primera reacción

La etapa seis viola las expectativas del protagonista. Una separación de sorpresa se abre entre lo que había imaginado que sucedería cuando tomó acción y la reacción repentina a imprevisible del exterior; una reacción que es ya sea diferente, más poderosa, o

ambas a la vez.
En el caso de la historia de la lotería española, el hijo llega para encontrar a su abuela celebrando en la calle con su vecina, una de las compradoras del boleto que comparte su número. El hijo y la vecina se miran; la mujer le echa una mirada comprensiva y se encoge de hombros, como diciendo: «Déjala tener su momento».
Un trabajo de ficción de formato completo puede presentar esta reacción con cualquier combinación de los varios niveles de conflicto (interno, personal, social y físico). Sin embargo, la mayoría de las historias de marketing son compactas y se enfocan agudamente en los resultados. Por lo tanto, rara vez involucran a sus personajes en más de un nivel de conflicto.

Etapa seis: Primera reacción



Desarrollar una historia convincente significa desarrollar un conflicto que se relacione con la audiencia, y reflejar la dualidad positiva/negativa de sus vidas. Piénsalo. La vida llena nuestras horas con problemas que deben resolverse, necesidades a ser satisfechas, deseos a ser cumplidos; no hay suficiente tiempo para terminar el trabajo, estás demasiado lejos para obtener lo que necesitas, hay un romance en peligro, o una enfermedad que resiste la cura.
Cuando las fuerzas negativas bloquean los deseos de un personaje,

el conflicto lo compele a buscar más profundo en su interior, a tomar una decisión difícil y, entonces, a actuar. Desde el punto de vista de la audiencia, el conflicto storyficado del protagonista refleja conflictos de la vida real, y así se enfoca su atención, se profundiza su involucramiento y se inspira una compra.

La fuerza creativa que incita a la narrativa poderosa es, como pensaba Jean-Paul Sartre, la escasez. Simplemente no hay suficiente de nada en este mundo para todos: no hay suficiente comida, ni suficiente amor, y nunca hay suficiente tiempo. Para satisfacer las necesidades humanas, desde las más básicas hasta las más complejas, debemos combatir con las carencias que obstaculizan nuestros anhelos. En resumen, la esencia de la realidad es la constante lucha de la humanidad con la negación.

Imagina un comercial de televisión con escenas hogareñas y alegres una tras otra: una familia muy feliz, seguida por una familia todavía más feliz, superadas por la familia más feliz que el mundo haya visto.

¿Qué reacción evocaría esta historia con triple azucarado? La primera cucharada tal vez produciría una sonrisa, pero la segunda la amargaría y la tercera nos llevaría a jurar en silencio no comprar nunca lo que se está ofreciendo. Cuando los anuncios empalagosos tamborilean al ritmo de la sentimentalidad, nadie toma su tarjeta de crédito.

Las historias de marketing se mueven de un problema a una solución, no de solución en solución, en solución. Un clímax positivo demanda una configuración negativa, pues no importa qué tan feliz sea un final, si no lo preceden sino imágenes animadas; la redundancia borra esas imágenes de la memoria del consumidor.

Ley de rendimientos decrecientes

Entre más a menudo se repite una causa, tendrá cada vez menos efecto.

La repetición mata el impacto. Este principio, puesto en acción, cae en un patrón de terceros, a saber: la primera vez que experimentamos algo, causa su efecto completo; la segunda experiencia causa la mitad o menos de la mitad de su efecto original; la tercera experiencia se revierte a sí misma y causa el efecto opuesto. La primera rebanada de pastel de queso sabe genial; la segunda parece difícil de tragar; la tercera nos hace sentir mal. El mismo patrón aplica al diseño de una historia.

El principal enemigo de la historia es la repetición, y conduce al

enemigo número dos: la vacuidad. ¿Por qué tantas campañas de *branding* degeneran en recitaciones aburridas de: «… y luego, y luego y luego…»? ¿Por qué tantos anuncios de productos y servicios producen un impacto pequeño o nulo? Respuesta: porque sus narrativas evitan de forma deliberada cualquier insinuación de conflicto. ¿Y por qué es eso? Respuesta: negafobia.

Negafobia: el miedo a todo lo negativo

La *negafobia* es un subproducto de la educación del marketing. Desde la invención de la escuela de negocios, y del marketing como una disciplina única dentro de su currículum, los *marketers* han sido entrenados, como dice la vieja canción, para acentuar lo positivo y eliminar lo negativo. Lo que parecía sentido común y buenos modales ha hecho metástasis en un contagio emocional que ahora infecta la vida corporativa, desde el *branding* hacia el exterior, hasta la formación de un equipo hacia el interior. Hoy, por ejemplo, lo peor que un empleado puede decir sobre otro es: «Qué negativo es». Con toda probabilidad, el tipo en cuestión simplemente es un realista que ve las cosas como son, con todo y sus desventajas, pero de cubículo a cubículo, aquellos que no pueden enfrentar los bordes afilados de la realidad tienden a rechazar a quienes sí pueden hacerlo. Este desdén negafóbico por la verdad es, desde luego, de miras cortas, pues la extensión de la carrera de aquellos que no pueden enfrentar los hechos se abrevia de forma rápida. Entonces, ¿por qué alguien arriesgaría su futuro al ignorar lo que es real sin importar cuán negativo sea? Existen tres causas primarias que se explican a continuación.

Primera: como se mencionó, la máxima de la escuela de negocios sobre proteger tu marca de toda crítica.

Segunda: la gente supersensible de la cultura hiperprotectora de hoy día, a quienes les resultan desagradables las verdades intimidantes.

Tercera: la gente que quiere cubrirse las espaldas.

Considera, por ejemplo, un anuncio con un suceso detonante negativo intrigante que prepara un florecimiento positivo espléndido en el clímax, pero que, por alguna razón desconocida, no incrementa las ventas. La causa real para el fracaso del anuncio puede encontrarse en cualquier eslabón de la cadena, desde la creación hasta la distribución, pero el dedo acusador apuntará de inmediato a quien se haya atrevido a aprobar la base negativa del anuncio.

Para prevenir la culpa, los ejecutivos de marketing se cubren las espaldas al prohibir la menor insinuación de algo negativo en sus anuncios. El desafortunado resultado es que la negafobia no solo distorsiona su juicio comercial, sino que le roba impacto al mensaje.

Principio de la negación

Una historia de marketing convincente abarca lo negativo de la vida. Y la historia debe establecer su base negativa ya sea en la etapa dos, cuando el suceso detonante desequilibra la vida del protagonista, o aquí, en la etapa seis, cuando las fuerzas antagónicas de la historia de pronto reaccionan contra el protagonista.

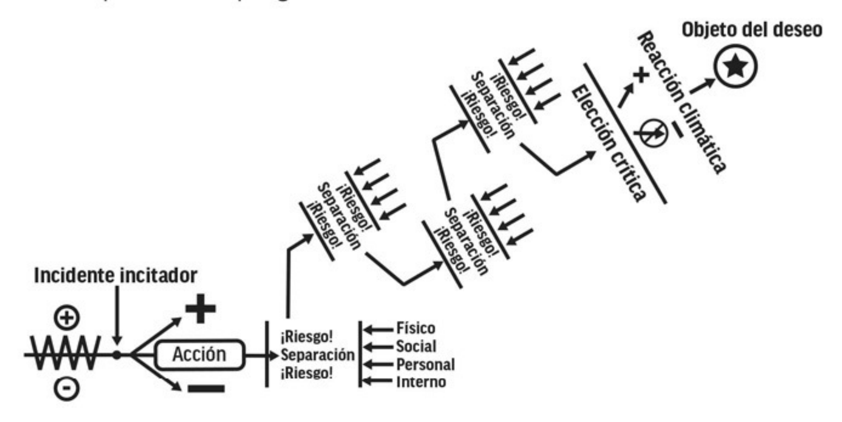
Esta sorpresa hace surgir al instante la pregunta «¿por qué?» en la mente del personaje y de la audiencia por igual. La curiosidad los conduce a mirar con mayor profundidad en la sociedad y el entorno de la historia. Al descubrir repentinamente la respuesta, experimentan una descarga de comprensión sobre las verdaderas fuerzas que se oponen al deseo del protagonista y cómo funciona realmente su mundo. Los consumidores aman descubrir la verdad de modo espontáneo y storyficado. Quieren que se les muestre, no que se les diga. No quieren sentarse en un salón de clases; quieren un descubrimiento sorpresivo y viviente.

Esta comprensión pone la historia espejo del consumidor en una ruta hacia la solución y la satisfacción de su necesidad. No sabe cómo ocurrirá, pero está ahí afuera, de modo que no puede desviar la mirada. Esta curiosidad retiene la atención de la audiencia, incluso en un mundo de distracción constante.

Por lo general, las historias de marketing son breves. El protagonista persigue su objeto del deseo a través de solo un punto de inflexión.

Sin embargo, en historias más largas, como nuestro ejemplo de «21 de diciembre», las etapas cinco y seis se construyen de forma progresiva.

Complicaciones progresivas



La fuerza antagónica que violó las expectativas del protagonista en la etapa seis ahora bloquea el camino hacia su objeto del deseo. No obstante, al mismo tiempo estas reacciones imprevistas le dan un nuevo entendimiento de su mundo. En la etapa siete, pone esta nueva perspectiva a trabajar y toma su decisión de acción final.

Etapa siete: elección crítica

La etapa siete lleva a la historia a su crisis, es decir, al nivel más alto de tensión y suspenso. El protagonista, con base en su nuevo conocimiento, elige una nueva táctica con la que espera crear una reacción de su mundo que le entregará su objeto del deseo.

Etapa siete: Elección crítica



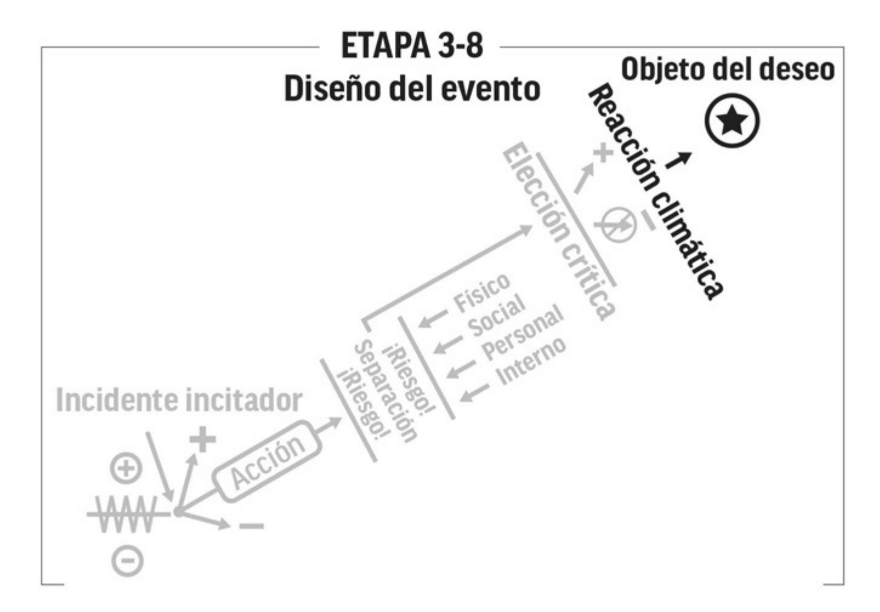
En este punto, en la mayoría de las historias de ficción el protagonista se encuentra ante un dilema, forzado a elegir entre ya sean dos posibilidades positivas irreconciliables o dos opciones negativas igualmente repugnantes.

En una historia de marketing, nunca es así. En vez de eso, la comprensión que el protagonista adquirió en la etapa seis ahora le da una elección clara sobre qué hacer para obtener lo que quiere. Concibe su nueva táctica y la realiza.

Cuando el protagonista actúa, la tensión alcanza su punto más alto y la audiencia percibe que la reacción responderá la pregunta dramática importante: «¿Cómo resultará esto?».

Los eventos progresan en «21 de diciembre», hasta que los protagonistas se dan cuenta de que el día está por terminar. Mientras un maravilloso festín de langosta se desarrolla, están conscientes de que pronto la abuela sabrá que no hay un premio de cuatro millones de euros en su camino. Su hijo toma la decisión de que deben decírselo, y se acerca para darle la noticia.

Etapa ocho: Reacción climática



Etapa ocho: reacción climática

En la etapa ocho se presenta el resultado deseado. La segunda acción del protagonista evoca una reacción positiva del exterior; obtiene su objeto del deseo y restablece el equilibrio perdido. Este evento climático no solo satisface la curiosidad emocional de tu audiencia respecto al resultado de la historia, sino que también dramatiza cómo pueden resolver el problema espejo en sus propias vidas; cómo ellos podrían obtener también lo que necesitan y desean.

Al inicio de «21 de diciembre», luego de que el primer intento del hijo para proteger a su madre falla, él y la vecina, Puri, acuerdan celebrar su «victoria» en el bar. De inmediato, surgen las fuerzas antagónicas. El dueño del bar y otros invitados saben que el sorteo de la lotería todavía no se realiza. Una sola palabra de un transeúnte destrozaría su extraordinario día. Mientras la abuela camina por el pueblo, su familia y amigos llaman para alertar al dueño del bar y asegurarse de que todos ahí se preparen para seguirles el juego. Al llegar, ya están sirviendo champaña.

Luego de celebrar en el bar, la abuela parte para saludar a sus amigas en la peluquería. El pueblo involucra a más personas para mantener la charada, y una multitud comienza a crecer detrás de

ella.
En algún punto se pregunta: «¿No debieron llegar ya los de la televisión?». Su hijo casi tira la toalla y revela la verdad, pero lo detiene el nieto antes desinteresado. Atrapado por el espíritu del día, corre a buscar a sus amigos que tienen una cámara, quienes podrían entrevistar a la abuela. Mientras la gente del pueblo piensa que eso podría satisfacerla, al final de la entrevista mira a la multitud y los insta a ir al faro para una celebración con todo el pueblo.
«21 de diciembre» termina con un giro final. Antes de que el hijo pueda decirle la verdad a la abuela, ella lo detiene y le dice: «Ya sé lo que vas a decir». Él suspira, pensando que ya lo ha descubierto y se ha desanimado. En vez de eso, mete la mano en el bolsillo y le entrega su boleto de lotería «ganador», diciendo: «Pero a una madre hay que hacerle caso siempre. Y yo soy mucho más feliz siendo esto para vosotros».
Él la abraza, su mirada se cruza con la de Puri, y deciden que la charada continúe. En ese momento, la audiencia es recompensada con una descarga de comprensión. No era la lluvia de dinero lo que emocionaba tanto a la abuela, sino la felicidad que sabía que traería al pueblo, en las muchas formas en que celebrarían juntos. Mientras la pantalla se desvanece a negros, nos damos cuenta de que la aventura vivida durante aquella jornada por los personajes logró la unión y la felicidad común, fueran ganadores del Gordo o no. «21 de diciembre» ejecuta las complicaciones progresivas de la trama de forma brillante, y logra retener la atención de la audiencia hasta el clímax.
Momento de mente abierta
El clímax de una historia impacta la mente de la audiencia con una descarga repentina de comprensión emocional significativa, un destello de «¡Lo entiendo!». En este instante, la comprensión abre la mente. Los neurocientíficos han medido el fenómeno de *mente abierta* y descubrieron que dura de seis a ocho segundos. En este momento de maravilla y placer, todo lo que se presente en la mente queda resguardado en la memoria. Por lo tanto, es el punto donde un *marketer* habilidoso planta el logo de la marca. Es exactamente lo que la lotería española hace al final de los cinco minutos de historia, y debajo del logo incluyen el eslogan: «No hay premio más grande que compartir».
Llamado a la acción

El efecto final del momento de mente abierta convierte a la historia completa en un *llamado a la acción* masivo que conduce a la audiencia al mundo real y duplica el triunfo del protagonista. Al querer revivir la experiencia espejo, el consumidor compra el producto o contrata el servicio que se encuentra en el corazón de la historia.

NARRATIVA EXPLÍCITA FRENTE A IMPLÍCITA

Ahora que hemos revisado las ocho etapas de una historia, es importante observar que no toda historia de marketing necesita llevar a la audiencia por dichas etapas de manera explícita. La mente, como hemos observado, es una máquina que hace y toma historias. Una frase o imagen clave puede sugerir toda una historia, ya que la mente imagina al instante las etapas no expresadas.

Considera, por ejemplo, el famoso imperativo de Nike: «Just Do It». ¿Qué historia sugieren esas tres palabras? Va más o menos así: «Subo las escaleras un día y apenas logro llegar al último escalón [protagonista en su entorno]. De pronto, me doy cuenta de que tengo que ponerme en forma [suceso detonador] antes de que las escaleras me maten [objeto del deseo: *fitness*]. Compro un par de tenis Nike y comienzo a correr [primera acción]. El dolor golpea con fuerza [primera reacción]. Pero me mantengo [segunda acción]. Cada día enfrento el dolor hasta que pierdo peso, me siento genial, y me inscribo al maratón local de 10k [segunda reacción/clímax]». «Llamado a la acción: compra tenis Nike».

Una historia ni siquiera necesita palabras. Toma por ejemplo el famoso anuncio de Michelin.

¿Qué historia imaginamos al ver el anuncio? Podría ser algo como: «Estoy conduciendo [consumidor como protagonista] por un camino lleno de curvas en una noche de tormenta; mi familia va en el asiento trasero [entorno en equilibrio]. De pronto, un camión derrapa enfrente de mí [suceso detonador] y la pone en riesgo [objeto de deseo; una familia segura]. Viro a un lado [primera acción], las llantas del coche chapotean en el lodo [primera reacción]. Pero, mientras rodeo al camión derrapado [segunda acción], las Michelin se aferran al costado del camino y logro pasar al camión de forma segura y vuelvo al asfalto [segunda reacción/clímax]. Gracias a mis Michelin, salvo la vida de mi familia». «Llamado a la acción: compra llantas Michelin».

Una buena narración logra mucho con muy poco.


MICHELIN
®



TERCERA PARTE
PONER A TRABAJAR UNA HISTORIA

Introducción

Un tema convincente promete una historia digna de ser contada, y la maestría del arte de narrar cumple esa promesa. Para transformar la manera en que tu organización se conecta con los clientes, la narrativa debe ser apuntada de forma hábil y relatada con un propósito. Y para que ese proceso funcione, necesita un defensor. Esta sección comienza con un vistazo al papel que el CMO juega en este nuevo mundo guiado por historias.

Una vez que tu organización haya dominado el formato narrativo, debes aprender a crear diferentes tipos de historias para lograr diferentes objetivos. La tercera parte explora la aplicación de una historia para lograr cuatro metas clave: *branding*, publicidad (para extender la vida útil del modelo actual), demanda o generación de *leads* en un mundo postpublicidad, y ventas. Una vez que hayamos examinado la aplicación de una historia, examinaremos cómo medir el impacto narrativo contra las metas específicas que estableciste para ello.

7
HISTORIA Y CMO
En la reinvención del marketing moderno con la narrativa de marcas, ¿qué papel desempeñará el CMO? En una entrevista reciente, la CMO de GE, Linda Boff, discutió el cambio sísmico que experimenta el marketing. [1] Cuando le preguntamos qué papel desempeñará en el futuro el CMO cuando esta transformación se complete, Boff respondió:
Tendrás que disculparme respecto a esto, pero acabo de ver *Steve Jobs* con Michael Fassbender el fin de semana […] y hay una línea ahí donde Steve Wozniak le dice a Steve Jobs: «No eres un ingeniero, no eres un tipo de productos, no eres un programador. ¿Qué diablos haces?». Y Jobs responde: «Dirijo la orquesta».
Bueno, no soy Steve Jobs […] pero también pienso que los dos papeles esenciales del *marketer* son dirigir la orquesta corporativa y establecer la visión hacia la Estrella Polar.
El foco primario del *marketer* líder ha sido la creación y optimización de campañas publicitarias. Los CMO pulían los planes de sus predecesores, hacían ajustes para incluir nuevos mercados y tecnologías, y potenciaban el desempeño de la marca. Hoy día, el CMO ocupa un papel nuevo, crítico y mucho más amplio que nunca antes: es un agente de cambio en la compañía.
El CMO como agente de cambio
Los patrones de consumo de información y entretenimiento han cambiado de forma tan radical que las empresas deben adaptarse. Las compañías que actualizan las técnicas de formación de clientes lograrán el liderazgo en el mercado; aquellas que no lo hagan se desvanecerán mientras sus competidores, nacidos en este nuevo ecosistema y diseñados para su éxito, las reemplazan. El CMO de hoy debe adaptar toda su empresa a una nueva realidad.
Tu primera tarea como agente de cambio es educar a tu equipo ejecutivo sobre el cambio mundial del marketing centrado en anuncios al centrado en historias. No es una tarea pequeña. La sabiduría convencional de los altos directivos dicta que los niños de seis años anhelan historias, mientras que los ejecutivos impetuosos no. Pero tú sabes que si tu compañía no cambia su *modus operandi* no sobrevivirá, de modo que tienes que construir un caso ganador para convencer a los altos directivos.
Primero, retoma la investigación científica cubierta en el capítulo 3

y demuestra cómo la historia se ajusta a la mente del consumidor. Explica cómo este ajuste proporciona una oportunidad incomparable para conectar los propósitos de tu compañía con los pensamientos y sentimientos de tus clientes. A continuación, para ganar el caso, domina las técnicas del capítulo 13 y entonces prueba cómo el impacto positivo de la narrativa puede ser medido y ajustado para tener éxito.

Una vez que los ejecutivos estén de acuerdo con el concepto, enséñales las ocho etapas de la creación de historias para ventas, marketing, desarrollo de producto, comunicaciones, relaciones con inversionistas y liderazgo en todos los niveles corporativos. Por último, antes de poner la narrativa en práctica, entrena a tu equipo para lograr un cambio de hábitos mentales en seis formas decisivas:

1. Cambia el método analítico de lógica deductiva a lógica causal.

Con un acceso incomparable al *big data*, a menudo los ejecutivos asumen que a partir de un conjunto lo suficientemente amplio de observaciones, pueden inferir una verdad general sobre el mundo. Pero los líderes comerciales que usan la inducción como método único para entender el mundo con frecuencia no descubren los vínculos causales necesarios para la toma de decisiones profundas. Supón, por ejemplo, que una compañía de pañales comisiona un estudio de *big data* que muestra que solo un porcentaje minúsculo de personas nacidas en 2010 usó pañales, mientras que prácticamente el 100% de quienes nacieron en 2017 los usa. Si el equipo de marketing se detuviera a pensar más allá de estos números (en otras palabras, si ignoraran el entrenamiento de esfínteres que los causa), felizmente podrían pronosticar que el uso de pañales se iría al cielo entre los jóvenes e incrementarían la producción.

Tan absurdo como pueda parecer este escenario hipotético, el patrón es, de hecho, muy común. Desde hace décadas la lógica inductiva basada en números ha cegado a muchos ejecutivos sobre las causas y los efectos. Los resultados pueden ser desastrosos. Enseña a tu equipo a buscar los cómos y porqués ocultos en las profundidades debajo de la superficie de los datos.

2. Cambia las prácticas de ventas del equipo de aditivas a progresivas.

La educación que recibiste te entrenó para decirle al mundo solo lo bueno de tu compañía. Frente a alguien dispuesto a escuchar, listas tantos atributos positivos como sea posible: «Mi compañía hace

esto, y esto, y esto, y esto, y esto, y esto, y esto», hasta que dejas exhausto al pobre tipo. En realidad, lo perdiste con tu primer alarde porque un cliente sofisticado sabe que en todo hay algo bueno y malo. Si no presentas más que lo bueno, él sabe que estás ocultando lo malo y, por lo tanto, mientes y no se puede confiar en ti.

En un enfoque storyficado, progresas al dramatizar un cambio de valor inicial para comenzar la narrativa, y entonces construyes hacia un cambio de valor más grande, y llegas al clímax con el cambio de valor más grande, revelando tanto los éxitos como los obstáculos en el camino. Las complicaciones progresivas de tu historia retienen la atención de tu audiencia al compartir una versión más completa, confiable y convincente de lo que haces.

3. Cambia la visión estrecha y superficial de tu equipo a una mirada amplia y profunda.

¿De qué manera una historia genera un cambio de valor significativo? Mediante el conflicto. Como se describió antes, la vida contiene cuatro niveles de conflicto: físico (combatir un huracán, una enfermedad, el avance del tiempo); social (dificultades con instituciones, quizá discriminación, burocracia o juegos de poder); personal (antagonismos en las relaciones íntimas); interno (luchas mentales y deseos conflictivos).

Las historias de «Belleza Real», de Dove, ponen en primer plano el conflicto interno de la autocrítica frente al aprecio propio de las mujeres. El comercial navideño de iPhone, en 2013, gira en torno a un malentendido dentro de una familia. Las historias de #ComoNiña de Always retoman los antagonismos sociales que causan una baja autoestima sistémica en las mujeres. El anuncio de Michelin presenta como conflicto para contar la historia una situación en la carretera que pone en peligro la vida de los personajes.

Capacita a tus equipos para trabajar en todos los niveles de antagonismo, de modo que puedan crear historias que resuenen en el consumidor.

4. Cambia el entendimiento de valores de tu equipo.

La narrativa convincente depende de una autenticidad de los valores. Por lo tanto, un CMO transformacional asegura que la compañía tenga un valor central fuerte que resuene en el equipo de trabajo, que guíe la toma de decisiones, y, sobre todo, que inspire la narrativa de marca.

Las historias que construyas deben ser entretenidas, pero no ser

mero entretenimiento. Sirven a un propósito mayor. Al representar en las historias los valores centrales de tu negocio, tienes la oportunidad de influir en cómo se siente la gente respecto a tu marca para incrementar la probabilidad de compra. Exploraremos cómo lograr estas metas en los capítulos 8, 9 y 10.

5. Cambia la teoría de marketing de tu equipo para asimilar la inteligencia emocional.

A menudo los *marketers* comienzan su trabajo con la pregunta: «¿Qué hechos necesitan conocer mis clientes para saber sobre los productos y servicios de mi compañía?». A partir de allí diseñan campañas informativas para transmitir dichos conocimientos.

El problema de la técnica dirigida por hechos es el siguiente: la clave de la toma de decisiones es la emoción, y la emoción no es información. La pregunta que plantea la emoción como *target* es: «¿Cómo quiero que se sientan mis clientes?».

Los miembros de tu equipo de trabajo deben construir las historias con el propósito de crear una sensación de fusión entre el protagonista y la audiencia. Cuando la empatía cierra el trato, introduce conflictos y cambios de carga de valor progresivos para enganchar y retener a tu audiencia, y, por último, recompénsala con un clímax en la historia que refuerce los valores de la marca o el producto.

6. Cambia el modelo mental del equipo de una descripción estática a una narrativa dinámica.

Quítales sus plataformas de PowerPoint y enséñales cómo convertir datos en dramas.

El CMO como *showrunner*

Quiero ser una *showrunner*.

LINDA BOFF, CMO de GE

No sugerimos que el CMO construya él mismo las historias de marca. Más bien, pondríamos al CMO en el papel de *showrunner*. En el mundo del espectáculo, *showrunner* es el título para el creador/productor maestro detrás de las brillantes series de televisión de formato largo de hoy día. Se trata del guardián de la visión, quien protege los arcos de la historia, temporada tras temporada, y al mismo tiempo se asegura de que todos los detalles en cada escena no solo armonicen, sino que preparen recompensas futuras.

Como *showrunner* corporativo, el CMO moderno educa a su equipo en la creación de historias, produce una estrategia para la marca y pone en práctica el proceso narrativo. Recluta a los creativos

correctos; guía la narrativa en todo momento para asegurar el alineamiento entre marca y voz; por último, ejecuta el buen gusto de manera que la historia garantice una experiencia de calidad para los clientes.

Es un trabajo complejo.

Cada CMO comienza la jornada meditando sobre esta cruda verdad: *Nadie quiere escuchar sobre tu compañía o tu producto*.
Por más de dos siglos los *marketers* erosionaron esta resistencia al interrumpir los placeres continuos de las audiencias cautivas con publicidad. Algunas marcas afortunadas triunfan hoy día sobre la publicidad al alcanzar el punto de saturación de la conciencia pública. Cuando Apple o Samsung sacan un nuevo artilugio, los medios noticiosos lo vuelven material de primera plana y los fanáticos de hueso colorado se forman sin haber visto un comercial. Poniendo de lado esas rarezas, la gente no pasa su día queriendo escuchar sobre un nuevo estilo de jeans o un genial sabor de yogurt. Típicamente, los consumidores solo debaten mentalmente marcas justo antes de una compra. Este precioso minuto hace del *branding* storyficado un imperativo para el marketing moderno.
Los capítulos siguientes revelan cómo la historia relatada con propósito incita un llamado a la acción del cliente, pero primero examina cómo las historias de *branding* establecen los cimientos para esa acción al cimentar la marca en la mente del consumidor y al rodearla con asociaciones positivas. Las marcas que sellan esta unión emocional —GE, IBM, Always— tienen éxito; aquellas que no lo hacen, tienen dificultades.
Comencemos con un vistazo a qué significa la palabra *marca* en el siglo XXI.

Definición de *marca*

Patrick Davies, CEO de Davis Brand Capital (DBC), desarrolló un método para analizar mercados y desarrollar marcas diferenciadas. Líderes del marketing como Anheuser-Busch, InBev, Autotrader, Chipotle, Progressive, Target y Verizon son testigos de la excelencia del sistema de Davis. Todos confían en DBC para ayudarles a comprender, diseñar y desarrollar marcas corporativas y de productos/servicios.
En una entrevista reciente, Davis estableció su visión de la marca moderna.
Una marca es una sola idea organizadora, un constructo de orden superior del que todo lo demás proviene y con el que todo lo demás se alinea. A veces lo comparo con el agua dulce que hace posible todo lo demás, ya sea cultivar o limpiar la ropa o preparar sopa. Es

ese ingrediente que atraviesa todo lo demás.
Encontrar una fuente de agua dulce que no se terminará y que puede ser usada en cientos y cientos de formas es un reto. Esto quiere decir que [la marca] es intangible, abstracta y verdadera. Tiene que ser todo eso a la vez.
El trabajo del *marketer* es volverla tangible y real; trabajar con *su* verdad para contar una historia que sea convincente, ya sea que ocurra en una imagen o en tres líneas o en una pieza de formato largo. La marca debe ser el vínculo entre una serie de asociaciones positivas para el consumidor; para comunidades y circunscripciones que van más allá del consumidor, y debe permitir reunirnos alrededor de una gran idea de orden superior.
Es un sistema de creencias, y, como cualquier sistema de creencias, tiene su lenguaje, símbolos, rituales y comportamientos. 1
Un claro ejemplo de ritual de marca asociada a nuestra cultura es el fenómeno del etiquetado.
Davis explicó: «Lo que significa tener una Bud Light en la mano es muy diferente de lo que significa tener una Budweiser, que, a su vez, es diferente a tener una Stella Artois. Las tres marcas son propiedad de la misma compañía y, de hecho, los consumidores pueden elegirlas en diferentes momentos del día porque reflejan diferentes aspectos de su personalidad». Las marcas que elegimos muestran cómo nos vemos a nosotros mismos o, quizá, cómo queremos que el mundo nos vea.
Según lo señala Davis, la marca era originalmente un medio para identificar al productor. Su propósito era mostrar que cierta persona había creado una pieza específica. Ya fuera platería o porcelana o marroquinería, los artículos eran etiquetados por sus fabricantes (en efecto, eran marcados como ganado). Mediante esa etiqueta, el fabricante tomaba responsabilidad por la calidad de los bienes. Si el comprador tenía un problema, podía volver con el fabricante para ser satisfecho. No obstante, hoy día, observa Davis, «el marcado solo es un atajo, una señal para [la marca]. [La marca] aún existe y sobrevive más allá del producto y del marcado; allí es cuando te metes a un trabajo muy interesante».
¿Cómo puedes crear una marca que le importe tanto a la gente que la vuelvan parte de su autoexpresión? Durante generaciones la publicidad en televisión hizo el trabajo. Ya no más. Para conectar con las audiencias, hoy día necesitamos un enfoque diferente. Y más vale que sea bueno porque hay una pendiente bastante inclinada

que debemos subir.

Antipatía moderna por las corporaciones

El 18 de septiembre de 2015 la Agencia de Protección Ambiental (EPA, por sus siglas en inglés) acusó a Volkswagen de violar la ley federal a sabiendas y de manera deliberada con la venta de 428 mil coches diésel equipados con «dispositivos manipuladores». Volkswagen programó los vehículos con un software especial diseñado para evadir las pruebas ambientales. Al probarlos en un laboratorio, sus motores diésel operaban con más eficiencia (pero con mucha menor potencia); de esta manera cumplían con los estándares ambientales requeridos. Al circular normalmente, estos vehículos emitían óxido nitroso 40 veces por encima del límite legal. 2 La compañía agravó sus problemas al proporcionar a la EPA una serie de falsas justificaciones que explicaban por qué las pruebas ambientales en carretera no coincidían con los resultados en laboratorios para los vehículos diésel que vendieron de 2008 a 2015.

El CEO de Volkswagen renunció cinco días después del anuncio de la EPA y afirmó que no tenía conocimiento de la decisión de su equipo de evadir los estándares ambientales. 3 Cuando las demandas relacionadas al escándalo finalmente fueron resueltas, el número de coches afectados había subido a 580 mil. Volkswagen pagó 20 mil millones de dólares por el grave delito cometido. 4

Además del daño ambiental, los consumidores sufrieron un daño directo: nadie quería comprar coches Volkswagen usados. Finalmente, la corte dictaminó que los clientes debían recibir un reembolso de miles de dólares para compensar la pérdida del valor de reventa por la compra previa realizada. Pero, para los clientes que compraron vehículos Volkswagen de consumo eficiente debido a su compromiso con el ambiente, ningún reembolso podía compensarlos del abuso de confianza de la compañía.

Cinco años antes, en la mañana del 20 de abril de 2010, una explosión sacudió la Deepwater Horizon: una unidad de perforación marítima móvil perforó un pozo en aguas profundas para BP, en el Golfo de México. Once de los 126 miembros de la tripulación a bordo murieron en la explosión. El fuego no pudo ser extinguido y la Deepwater Horizon se hundió 36 horas después a 1 500 metros de profundidad.

La explosión y, como consecuencia, el derrame de petróleo crearon el peor desastre ambiental en la historia de Estados Unidos. 5 El

gobierno estadounidense resumió el esfuerzo de recuperación, reportando:
El crudo se derramó desde el pozo durante 87 días. Dos barcos perforadores, numerosas naves de contención y una flotilla de respaldo fueron desplegadas para controlar la fuente del pozo, mientras 835 espumadores y aproximadamente 9 mil naves se ocuparon en la limpieza. La jornada de mayor trabajo demandó 6 mil embarcaciones, 82 helicópteros y 20 aeronaves de ala fija, y más de 47 849 personas/socorristas asignados; fueron inhabilitados 142 462 kilómetros cuadrados de área pesquera; se recuperaron 168 animales silvestres cubiertos de crudo y se desplegaron 1 157 016 metros de barreras de contención. Se lograron controlar 26 incendios *in situ* que provocaron la quema de 59 550 barriles de crudo; 291 kilómetros de costa quedaron fuertemente cubiertos de crudo; se aplicaron 68 530 galones (1 632 barriles) de dispersor, y se lograron recuperar 27 097 barriles de crudo.
Un estimado de 4.9 millones de barriles de crudo se derramaron en el océano durante el desastre. [6]
El juez de Distrito de Estados Unidos, Carl Barbier, dictaminó que: «Los actos negligentes de BP que causaron la explosión y el derrame de crudo […] fueron decisiones guiadas por el deseo de obtener ganancias. Esta negligencia evidencia una desviación extrema de los estándares de cuidado y una indiferencia consciente de los riesgos conocidos». [7] BP y tres de sus empleados recibieron cargos criminales. La compañía se declaró culpable de 11 cargos de mala conducta o negligencia en grado de delito grave por las muertes provocadas por la explosión inicial. [8] Luego de enfrentar más de 100 mil demandas de negocios y de individuos afectados por el derrame, BP estimó, en julio de 2016, que el desastre le costó a la compañía 62 mil millones de dólares. [9]
Los ejemplos ilustrados anteriormente no tratan de compañías pequeñas. Volkswagen es el fabricante de autos más grande del mundo. [10] BP es el sexto productor mundial de petróleo y gas. [11] Tan solo dos años antes, varios bancos internacionales fueron acusados de prácticas riesgosas de préstamos que por poco arruinan la economía global.
La disposición de estas compañías a poner las ganancias por encima del bienestar de sus clientes, países vecinos y del ambiente no solo dañó la reputación de sus dirigentes sino la percepción que el público en general tiene de las empresas.

El Barómetro de Confianza Edelman halló que solo 52% de la gente que vive en países democráticos confía en las corporaciones, y que esa confianza se está erosionando. Incluso consideran que el problema comienza en la cima: 37% de los encuestados cree que los CEO tienen credibilidad. 12

Años de abuso han dejado a la gente desencantada de las corporaciones y desconfían de su discurso. En una escala mucho más amplia, los alardes y las promesas que definieron la publicidad moderna han erosionado la confianza todavía más. La mayoría sabe que los productos que se ofrecen probablemente no los dejará con menos arrugas, dientes más blancos, cinturas más delgadas ni matrimonios más felices, como se promete una y otra vez. Cansada del engaño, la gente asume que la frase *por una ganancia* significa «a cualquier costo», incluso la posibilidad de dañar al consumidor.

Superar el escepticismo es como superar la gravedad. Es una fuerza natural reforzada por los alardes interminables y las promesas excesivas de las marcas.

Historias y psicología de la influencia

El significado de una historia bien contada borra el escepticismo al revestirla de emoción. La fuente de este poder psicológico es la identificación empática. Una vez que la audiencia vincula instintivamente el sentido del *yo* con un personaje, la duda se desvanece. Las decisiones y acciones de este se vuelven representativas de las decisiones y acciones de la audiencia. Cada cambio en la carga de valor en el protagonista conduce a la audiencia por los mismos giros y vuelcos emocionales. Cuando la acción final del personaje central gana su objeto del deseo, la emoción y el significado se fusionan sin explicación alguna.

Como una epifanía, la acción climática de una historia carga la mente del consumidor con un sentido o idea de autenticidad y él cree espontáneamente en ella sin una racionalización ni atisbo de escepticismo. Después de todo, es *su* idea. Más aún, la emoción repleta de placer surgida por esta comprensión repentina graba la experiencia en su memoria. A partir de allí, la rememoración emotiva rodea a la marca con un halo subliminal que influye en la acción de realizar la compra. Así es como las historias, cuando son contadas consistentemente bien, establecen una marca significativa en la mente de los consumidores.

Búsqueda del tema

Una vez definida la audiencia (etapa uno del proceso narrativo),

debes elegir el tema que contiene un entorno físico y social, un valor central y un protagonista (etapa dos). Las posibilidades temáticas para las marcas caen al menos en cinco grandes géneros: historias de origen, históricas, de misión, de producto y del cliente. Necesitas al menos una que defina tu marca, aunque algunas cuentan decenas de historias.

Historias de origen

En los cómics, las historias de origen explican cómo un superhéroe adquirió sus misteriosos poderes y el deseo de justicia que lo guía. La mordida de una araña radioactiva infundió a Peter Parker habilidades arácnidas asombrosas, pero no fue sino hasta que un ladrón asesinó a su tío —hecho que él pudo haber prevenido de haber usado sus poderes— que Peter tomó su identidad secreta conocida como Spider-Man para combatir el crimen. Esta historia de origen dramatiza cómo Spider-Man llegó a ser Spider-Man, y utiliza la combinación humanizadora de la culpa, el valor y la humildad para construir una empatía duradera con este extraño personaje.

Para las compañías innovadoras, el *branding* exitoso a menudo comienza con una historia de origen con el fundador como protagonista. Por ejemplo, la de Apple comenzó en 1976 cuando Steve Jobs y Steve Wozniak sintieron el impulso de crear una computadora para el hogar en su cochera. La sabiduría corporativa afirmaba que en aquel momento los únicos compradores para estas máquinas eran negocios con necesidades complejas, pero esa perspectiva estaba equivocada. Hoy día Silicon Valley cuenta una antología de historias de origen basadas en las famosas cocheras donde empresas como Apple, Google y HP nacieron.

Una vez más, interviene la empatía. Las historias del genio en una cochera son tan antiguas como Thomas Edison. Tocan el corazón porque son estelarizadas por el héroe comercial estadounidense icónico: un joven emprendedor con poco dinero que lucha contra el prejuicio miope y contra probabilidades abrumadoras. Si tu compañía tiene una poderosa historia de origen cuyo valor central se alinea con el de tu marca, conviértela en la primera historia que relates para establecer tu marca en la mente de tus consumidores.

Historia corporativa

A decir verdad, no obstante, los negocios comerciales rara vez comienzan con heroísmo de película de acción. Se afianzan en tres aspectos: una buena idea, trabajo duro y persistencia. Cuando se les

niega una historia atractiva, las corporaciones a menudo intentan construir afinidad de marca alrededor de una cronología de eventos que solo interesarían a los grandes ejecutivos y los consejos directivos. Con frecuencia se convierten en aburridas narrativas que enlistan eventos positivos de la historia de la corporación. Como señalamos en el capítulo 4, las historias progresan con dinámicas emocionales; las narraciones repiten hechos sin emoción.

Considera, por ejemplo, el artículo del sitio web de Coca-Cola titulado «125 años compartiendo la felicidad». 13 Hace una gran promesa… que no cumple.

Esta es la sobresaliente historia acerca de la evolución de una marca icónica y la compañía que porta su nombre. Desde su nacimiento en una fuente de sodas en el centro de Atlanta, Georgia, en 1886, Coca-Cola ha sido un catalizador de interacciones sociales e innovación inspirada. Estos momentos únicos en la historia, ordenados en una secuencia cronológica, han ayudado a crear una marca global que proporciona billones de momentos refrescantes cada día.

¿Esta cronología enganchará la atención del cliente típico de Coca-Cola? ¿Retendrá su interés? ¿Lo recompensará? ¿Le hará sentir algo? Los *marketers* de Coca-Cola formularon la pregunta mataemociones: «¿Qué queremos que nuestros consumidores sepan sobre Coca-Cola?».

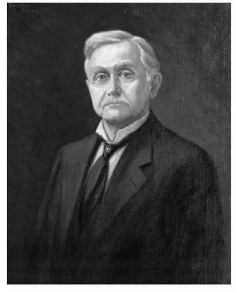
Durante el Super Bowl, en 2017, Coca-Cola retransmitió «Es hermoso»: un anuncio tomado del Super Bowl de 2014, en el cual reafirmaba su compromiso corporativo con la diversidad cultural; una postura positiva pero aún no contada en formato de historia.

Coca-Cola ha desarrollado un marketing con narrativas suaves (en enero de 2016 su página mostró artículos entre los que estaba «La opinión de un historiador de alimentos…»), antihistorias (recetas, instrucciones, mapas de tipo dónde encontrarla), y botellas con forma de la Venus de Milo.

La Coca-Cola debe sus primeros 100 años de dominio global a la publicidad del siglo XX. Para que esta marca icónica mantenga, incluso incremente, su porción del mercado de 40%, tendrá que hacer lo que las bebidas del siglo XXI como Red Bull han hecho: contar historias.



1891
Los calendarios son usados por primera vez para la publicidad por Asa Candler. Se observa el anuncio para De-Lec-Ta-Lave, un enjuague bucal que también fue vendido por Candler. Luego de 1892, enfoca sus energías exclusivamente en Coca-Cola.



1892
Asa Candler, quien comenzó a adquirir Coca-Cola Company en 1888, finaliza la compra e incorpora Coca-Cola Company como una corporación de Georgia. Se autoriza un presupuesto de publicidad de 11 mil dólares.



1893
Se registra el rótulo de marca Coca-Cola Spencerian en la Oficina de Patentes de Estados Unidos.

En la segunda reunión anual de la compañía, se pagan los primeros dividendos a los inversionistas.

Década de 1890

Historias con misión

Si la historia de la fundación de tu corporativa carece de la emoción respecto a la lucha contra la adversidad; si marcha por el tiempo con progreso profesional pero con monotonía, aún puedes encontrar historias que aumenten la empatía de la audiencia por la misión de tu corporativa. Nuestra definición de *misión* refiere a dar un servicio a la humanidad que vaya más allá de escribir un cheque a una organización caritativa.

Los consumidores milenial y de la generación Z requieren, y, de hecho, demandan a las empresas privadas servicios públicos. Ellos creen que las ganancias vienen acompañadas de una responsabilidad social para hacer del mundo un lugar mejor. Ingenuo o no, es lo que el mercado menor de 40 años espera. En respuesta, muchas corporaciones, grandes y pequeñas, han abordado misiones. La misión más conocida (y la inspiración para

los muchos que siguieron el ejemplo) es la Iniciativa de Responsabilidad Social Corporativa (CSR, por sus siglas en inglés) de Starbucks.

A continuación se describen tres ejemplos semejantes.

1. Procter & Gamble

Desde el huracán *Katrina*, en septiembre de 2005, cuando un desastre, natural o causado por los humanos, golpea en cualquier lugar de Estados Unidos, el programa Loads of Hope, de Tide, envía camiones llenos de lavadoras y secadoras a las familias. Los ejecutivos de Tide saben que la ropa limpia ayuda a que la gente desesperada vuelva a ponerse de pie.

2. Royal DSM

Esta multinacional holandesa se especializa en productos nutricionales y biomédicos. Está asociada al Programa Mundial de Alimentos y apoya a equipos no muy numerosos de científicos que trabajan para resolver problemas ambientales y sanitarios globales. Mira el video storyficado sobre una misión de DSM, «Unsung Heroes of Science ». 14

3. Costa Del Mar

Este fabricante francés ubicado en Florida produce lentes de sol polarizados de alta calidad con materiales biodegradables. La campaña «Patea el plástico», de CDM, busca reducir la acumulación de basura, del tamaño de Texas, que flota por los océanos.

Estas misiones generan historia que estelarizan la corporación como protagonista o alguien que trabaja en su representación. Ambos papeles son inmediatamente empáticos porque cualquiera que trata de hacer el bien es en automático un jugador en desventaja. Los *marketers* de compañías con iniciativa de responsabilidad social deben necesariamente contar historias en sitios web y publicidad que se alineen con la misión corporativa.

Historias de productos

Apple siguió su historia de origen con una de producto brillante, una metáfora masiva relatada por primera vez en el Super Bowl, en 1984. En el icónico comercial de Apple, una mujer joven y atlética simboliza la computadora Macintosh y, a su vez, en su revuelta simboliza la revolución Mac.

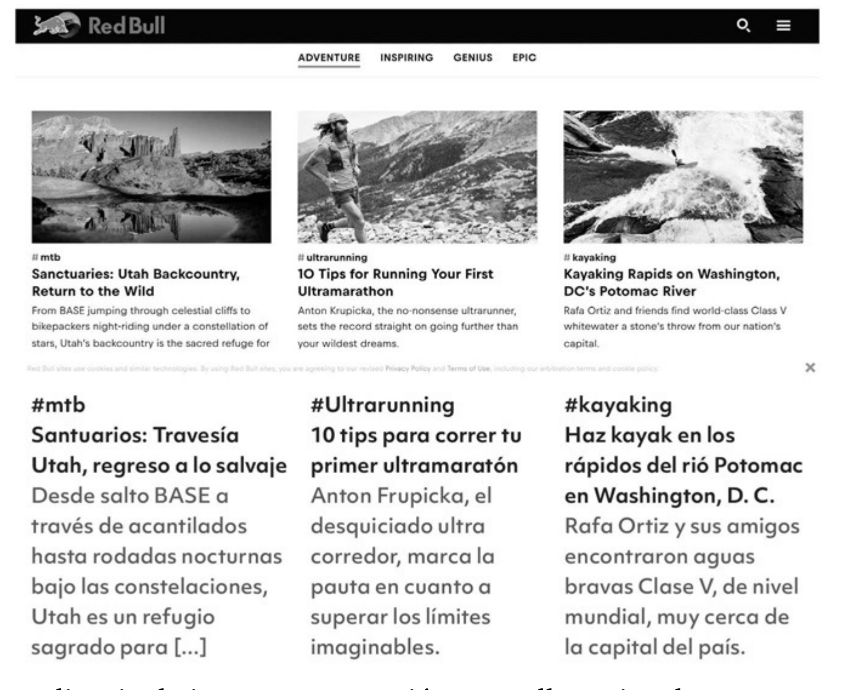
Vestida con short rojo brillante, la mujer corre por un mundo por completo gris y por el pasillo central de un cine, con tropas de asalto tras ella. En la pantalla, una película propagandística celebra el aniversario de las «directivas de purificación de información»; las

palabras hacen eco en una audiencia sumisa, hipnotizada por la promesa de que la tecnología opresiva y dominante prevalecerá.
El anuncio vinculó de forma inteligente las omnipresentes computadoras para negocios de IBM con la sociedad orwelliana de la novela *1984*, en donde todas las decisiones eran controladas desde las alturas. En el clímax de la trama la mujer arroja un martillo inspirado en el Mjölnir hacia una pantalla gigante. Las imágenes propagandísticas se hacen añicos, liberando a la audiencia con la destrucción del símbolo del Estado. Ella lo arriesga todo para lograr el objeto de su deseo, y mientras celebramos su éxito, el narrador explica: «El 24 de enero Apple Computer presentará Macintosh. Y verán por qué 1984 no será como *1984*». Fue una declaración poderosa que resonó profundamente con el estadounidense en medio de la Guerra Fría, que enfrentaba el régimen totalitario de la Unión Soviética.
El mismo valor central de rebelión frente a la sumisión resuena en la marca comercial de Apple. No es una manzana entera, señaló Patrick Davis, es una manzana que ha sido mordida. La imagen rememora la historia fundacional de la herencia judeocristiana. La primera mordida al árbol del conocimiento celebra el acto de rebelión más grande de la humanidad.
Las historias de *branding* de Apple, con sus productos como protagonistas y sus míticas marcas comerciales, dramatizan los valores centrales de libertad de la compañía sobre la obediencia, y el pensamiento creativo sobre la memorización.
Historias del consumidor
Si ninguna de las cuatro fuentes de historias anteriores funciona para tu empresa, ¿a dónde acudes? A la fuente máxima: el consumidor.
El caso de éxito citado con más frecuencia es el de Red Bull. Esta compañía no tiene un origen, historia, misión o producto del que valga la pena contarse, y aun así, encontró una forma ingeniosa de construir su marca.
Los investigadores de mercado de Red Bull descubrieron primero que su cliente de hueso colorado era un sujeto joven, amante de los deportes extremos. Al cavar más profundo, los ejecutivos se preguntaron: «¿Qué quieren sentir nuestros clientes?». La respuesta fue: «Energía frenética». Esta comprensión llevó al descubrimiento del valor central de su marca: emoción/aburrimiento. El siguiente paso lógico fue relatar historias por internet centradas en el

consumidor que combinan una escritura poderosa con originales grabaciones estremecedoras para dramatizar de forma dinámica el valor central de la compañía desde el punto de vista del consumidor.
Uno de los relatos, por ejemplo, sigue a un ciclista de montaña, Claudio Caluori, mientras viaja por el empinado borde de un pico montañoso en Virgin, Utah. En algunos puntos, el camino que sigue parece no medir más de 30 centímetros. La montaña tie-ne caídas repentinas de miles de metros a cada lado. Al empatizar con el personaje, la audiencia reacciona frente a este riesgo y su corazón se acelera. Al frente se aproxima un punto peligroso, y Claudio enfrenta una decisión crítica: saltar sobre una abertura en la ruta y ahorrar segundos críticos o tomar la ruta más lenta y segura. Con un salto, Claudio arriesga su vida y un torrente de aterrada emoción en el espectador, seguido por el alivio cuando cae en terreno sólido. En ese estado de mente abierta, la marca de Red Bull aparece en la pantalla, conectando la imagen de la marca con la carga emocional que la audiencia acaba de experimentar. Esto es *branding* por medio del relato de una historia.
Por esta razón, si visitas el sitio web de Red Bull no encontrarás la imagen de una lata de Red Bull ni alarde alguno sobre su contenido. Red Bull reconoce que a su consumidor típico masculino de 15 a 25 años no le importa qué hay en una bebida energética. De hecho, ni siquiera piensa en bebidas energéticas salvo en el momento en que entra a una tienda y abre el refrigerador. Los *marketers* saben que si un tipo que ha visto RedBull.tv enfrenta una elección entre Red Bull y un competidor, recordará la emoción que lo puso al borde del asiento que la narrativa introdujo en su mente y, sin fallo, se decidirá por su marca.
De acuerdo con el ejemplo anterior, Red Bull relata historias centradas en hombres en el nivel de conflicto físico. Procter & Gamble, en marcado contraste, construye sus historias enfocadas en mujeres, en los niveles del conflicto interno y social. Considera, por ejemplo, el producto de P&G Always, y su campaña de *branding* #ComoNiña. 15
Una vez más: investigación. El equipo de Always en la agencia Leo Burnett descubrió que las expresiones: «Corres como niña» y «Lanzas como niña», no solo menosprecian a la mujer en general, sino a la audiencia *target* de Always en particular: niñas adolescentes. La frase «como niña» socaba la autoestima en un

momento crucial cuando los cambios hormonales profundos en el cuerpo de una niña entran en conflicto con su sentido del *yo*; el cuerpo y la mente luchan por forjar una nueva identidad.

La única cura al dolor interno es el cambio de percepción. Y, en este caso, comenzó a nivel cultural. Always creó un video que no menciona la higiene femenina, los productos Always ni las formas en que podrían ser mejores que la competencia. En cambio, toma a las niñas del mundo como si se trataran de un personaje masivo y empático; en un poderoso punto de inflexión relata su lucha para superar la mofa. En el clímax, las niñas empoderadas invierten la connotación de la frase de negativa a positiva hasta que #ComoNiña se vuelve un símbolo de fuerza femenina.



La audiencia de internet compartió su orgullo y vincularon ese sentimiento con el logo de Always. Al momento de escribir este texto, el video #ComoNiña ha sido visto en YouTube más de 100 millones de veces en 150 países.

Luego del éxito inicial en línea, Always convirtió la campaña #ComoNiña en un comercial para el Super Bowl en 2015. Adobe había reportado que #ComoNiña produjo más involucramiento que cualquier otro anuncio. Cuatrocientas mil personas compartieron el

anuncio con decenas de millones de seguidores en redes sociales durante el juego; 84% de esas menciones fueron «extremadamente positivas». 16

#ComoNiña se convirtió en un meme de internet, y mujeres exitosas adoptaron el *hashtag* usado por Always para alentar a la siguiente generación. Puede que Always lanzara la campaña, pero fue el público quien la llevó al siguiente nivel, haciendo de Always una marca más significativa.

Marca significativa

Havas Media explica que una *marca significativa* es aquella que inspira el pensamiento: *Esta marca mejora mi vida*. Este sentido de mejora provoca un aura de bienestar tanto para el consumidor como para la marca.

En Estados Unidos a menudo equiparamos equivocadamente la felicidad con el éxito financiero. Mientras que los dos se correlacionan, el sentido de bienestar frente a malestar depende de la percepción moral de la persona respecto a los valores *correcto/incorrecto*, *justo/injusto*, *lealtad/traición*, *justicia/injusticia* que actúan en su vida. Por ejemplo, una persona de escasos recursos puede sentir bienestar si percibe que el mundo la ha tratado de modo justo y que su pobreza, por lo tanto, se debe a sus propias decisiones y acciones. Por otro lado, una persona adinerada puede sentirse miserable si considera que, a pesar de sus mejores decisiones y acciones, un mundo injusto le ha hecho trampa. A la primera, la vida le resulta significativa; la segunda la cuestiona.

El *Informe Mundial de la Felicidad*[17] revela que esta es la regla, no la excepción. El informe analiza datos globales para identificar si afectan la felicidad y en qué medida los aspectos macro de la vida, como crecimiento económico/empleo, estabilidad política, forma de gobierno democrática, o los aspectos micro, como ingreso individual, libertades personales, relaciones maritales y redes de apoyo social.

El *Informe Mundial de la Felicidad 2017* ofrece esta perspectiva sobre el Estados Unidos de hoy día:

La paradoja central de la economía estadounidense moderna, como fue identificada por Richard Easterlin (2016), es esta: el ingreso por persona se ha incrementado más o menos tres veces desde 1960, pero la felicidad medida no se ha elevado. La situación ha empeorado en años recientes: el PIB per cápita sigue aumentando, pero, de hecho, ahora la felicidad está cayendo.

El discurso predominante en Estados Unidos está enfocado en elevar el crecimiento económico, con la meta de restaurar el Sueño Americano y la felicidad que se supone debe acompañarlo. Pero los datos muestran de forma concluyente que este es el enfoque equivocado. Estados Unidos puede y debe elevar la felicidad al abordar las crisis sociales multifacéticas —la creciente desigualdad, la corrupción, el aislamiento y la desconfianza— en vez de enfocarse exclusivamente o siquiera principalmente en el crecimiento económico, en especial dado que las propuestas concretas en este sentido exacerbarían la profunda crisis social en lugar de aminorarla. 18

Puesto de forma simple, queremos más de la vida que dinero. La gente quiere conexiones humanas genuinas, ser tratados de manera justa y con honestidad.

Dado este contexto, para crear una marca significativa en la mente de los consumidores, esta debe ser auténtica. Esto ocurre cuando la historia que la marca cuenta sobre sí misma y la historia que el público cuenta sobre la marca coinciden. Por lo tanto, independientemente de lo que elijas contar, todas las historias de marca deben seguir un principio simple: su valor central debe coincidir con el valor central de la marca. Si estas historias no se alinean y se hacen promesas que no se cumplen, el público se siente traicionado y condena a la marca por considerarla perjudicial para su vida.

En el pasado, este fenómeno de doble filo se conocía como *de boca en boca*. Los anunciantes alardeaban y atraían a los consumidores para que probaran sus productos/servicios. La historia era contada a amigos y familiares, que confirmaban o negaban los alardes de la marca.

Hoy día, gracias a internet, la recomendación de boca en boca es instantánea y omnipresente. Los consumidores juzgan y califican constantemente cada producto/servicio de cada marca en una escala del 1 al 5, seguido por una historia que dramatizaba, para bien o para mal, la experiencia del consumidor.

Las marcas significativas usan los diferentes modos de narrativa para dramatizar de forma explícita o implícita sus promesas. Cuando la historia de un producto/servicio coincide o supera las esperanzas del consumidor, «la palabra de la red» impulsa el mensaje viral: «Esta marca mejora mi vida», y le atribuye un significado humano.

Havas reporta que la significatividad lleva a resultados financieros desproporcionados. Un estudio global hecho con base en mil compañías, que emplean a 300 mil personas en 34 países, por medio de 12 industrias, halló que las marcas completamente significativas «ven sus indicadores de desempeño clave funcionar en general 100% mejor en comparación con marcas menos significativas».

De hecho, cada mejora de 10% en «significatividad» incrementa la intención de compra en 6.6%; la intención de recompra en 3.2; el apoyo de consumidores en 4.8%, y los precios Premium en 10.4%. Las marcas significativas ganan, en promedio, 46% más del gasto total que aquellas calificadas como no significativas. Más aún, las marcas significativas superaron al mercado de acciones general en 133 por ciento.

Los hechos son contundentes: los *marketers* cuyas historias de marca coinciden con las vivencias de los consumidores ven que sus relatos se repiten a medida que la identificación del consumidor impulsa rendimientos significativamente mejores para los miembros del equipo y los accionistas.

9

PUBLICIDAD STORYFICADA

Amigo, estoy tan feliz de haber visto ese comercial.

Nadie, nunca.

GE tenía un problema. El presidente y CEO, Jeff Immelt, dirigió con éxito la transformación de GE de un negocio muy grande de servicios financieros a lo que sus líderes llaman ahora una «compañía de industrial digital». La compañía había cambiado de rumbo para capitalizar un mundo más conectado, donde las máquinas ofrecían oportunidades para hacer de la vinculación masiva nuevas corrientes de ingresos sostenidos, del modo en que el internet de las cosas enfocado a los consumidores había comenzado a hacerlo. Hoy día, el portafolio de GE está enfocado en transportes (aviación y trenes), cuidado de la salud y energía. Pero solo construir las máquinas era insuficiente. Esto requeriría a los mejores ingenieros, miles de ellos, para completar del todo la visión de Immelt. Linda Boff, CMO, 1 lo explicó de la siguiente manera:

Una de las cosas por las que hemos hecho una gran apuesta es la digitalización de la industria. Ahora vivimos en un momento donde simplemente vender hardware, si se quiere llamar así a un motor de avión, no es suficiente. Necesitamos estar en el negocio de ayudar a nuestros consumidores a ganar desenlaces productivos. Y para obtener resultados, hemos creado todo un grupo, miles de personas, primordialmente nuevas en la compañía, que tienen un trasfondo en software profundo. [Ellos] están construyendo los sistemas analíticos y los datos que permitirán a nuestros clientes, ya sea un cliente ferroviario, de aviación, una planta de energía o una corporación de alimentos y bebidas, operar de forma más efectiva, más barata o más productiva al ser capaces de anticipar donde hay eficiencias [...] que puedan ser capaces de predecir si un motor necesita ser removido de un avión para mantenimiento [...] o hacia dónde debe expandirse después una granja de energía eólica.

Pero antes de que pudieran reclutar a los ingenieros más talentosos que pudieran diseñar un nuevo software que permitiera ejecutar, monitorear y optimizar el desempeño de los aviones, trenes y granjas eólicas, GE necesitaba dar a conocer su nueva dirección. La mayoría de los ingenieros de software no se percataba de que GE comenzaba a enfrentar interesantes y complejos retos en tecnología, y seguían llegando en bandadas a las compañías FANG (Facebook,

Amazon, Netflix, y Google), así como a Apple y Microsoft. [2]

El equipo de marketing de GE recibió la tarea de cambiar la imagen que los ingenieros tenían de la compañía. Boff comenzó con una historia: «Yo creo, y nuestro equipo cree, que los medios generados con ideas van a ganarle a lo programático, sin importar la escala. Somos compradores de impacto, no de frecuencia. En parte porque no podemos gastar lo suficiente para lograr frecuencia, y en parte porque de verdad creo que las ideas abren camino». De modo que su equipo trabajó con la agencia de GE para crear una historia.

Ahí es donde entra Owen.

El protagonista de GE, Owen, es un joven ingeniero graduado que consiguió un puesto en GE. La campaña «¿Qué le pasa a Owen?» muestra cómo los amigos y familiares de Owen reaccionan a las noticias. En un anuncio, sus padres, emocionados de que trabajará en GE, le dan el mazo del abuelo. Owen tiene que explicar que no construirá máquinas, sino que escribirá el código que permitirá que estas hablen entre sí. En otro anuncio, Owen comparte la noticia de su nuevo trabajo con un grupo de amigos durante un picnic. Un amigo anuncia que acaba de tomar un trabajo en una compañía ficticia llamada Zazzies. [3] Zazzies ofrece una app que permite colocar sombreros de fruta sobre imágenes de animales. Los amigos muestran ser grandes fanáticos de Zazzies y les emociona este anuncio. «Yo ayudaré a que las turbinas den energía a las ciudades», protesta Owen. «Le acabo de poner un turbante a un gato», responde su amigo. «Yo puedo hacer que los hospitales funcionen con más eficiencia», refuta Owen. «No es una competencia», intercede un amigo.

Estos anuncios dieron resultados poderosos. Owen no solo había ayudado a alinear la marca con la nueva estrategia y portafolio de GE, sino que había aumentado 10 veces las solicitudes de trabajo de ingenieros de software. Todo gracias a una buena historia.

Cuando storyficas la publicidad, construyes una conexión emocional entre la marca y la audiencia. Owen es un jugador en desventaja. Todos nos imaginamos a nosotros mismos como jugadores en desventaja. Nos identificamos con el Owen incomprendido. Empatizamos con él y, para el final de la historia, queremos que el mundo entienda que Owen está haciendo algo importante. Está creando software que hace que máquinas grandes funcionen mucho mejor que nunca.

Ahora, imagina si los anuncios de GE dieran el mismo mensaje de

forma directa. Mientras el logo de la compañía llena la pantalla de televisión, una voz recita: «En GE creamos el software que conecta las mejores y más grandes máquinas de este mundo». ¿Las audiencias lo creerían? ¿O les importaría? Es dudoso. Las historias de Owen tocan emociones que los alardes nunca alcanzarían. Eso es poder.

Una historia dentro de la historia

Aunque el futuro a largo plazo de las transmisiones publicitarias parece sombrío, la radio y la televisión permanecerán como plataformas de marketing para aquellos que puedan costearlas por cierto tiempo. Así que, si tu estrategia requiere interrumpir dramas y comedias con anuncios, hazlo con tanto tacto como sea posible insertando una historia en otra.

La mente salta de una historia a otra con facilidad. Por ejemplo, cuando los televidentes cambian de canal en busca de un buen programa, o cuando las líneas narrativas se entrecortan de la trama central a las subtramas y nuevamente la atención de la audiencia cambia de velocidad en un segundo. Una historia siempre es bienvenida. Cuando tu anuncio interrumpa una historia con otra, la transición parecerá relativamente suave, pero si rompes el involucramiento de la audiencia en una historia con una propuesta de ventas que alardea y promete, la gente ignora y odia el anuncio.

Considera el Super Bowl de los comerciales: el Super Bowl. Este es el único día del año en que escucharás la extraña reprimenda: «¡Silencio, chicos! ¡Son los comerciales!». Y es por una buena razón. Las marcas y las agencias de publicidad trabajan todo el año para crear historias que impacten.

Los fanáticos del Super Bowl discuten sobre sus anuncios favoritos y publican al día siguiente listas en línea con los mejores y peores anuncios. ¿Has notado que los anuncios a la antigua con alardes/promesas suelen ser los últimos de las listas, mientras que los anuncios storyficados ocupan los primeros lugares?

Los anuncios storyficados también ganan fuera de la cancha. Cuando las marcas hacen su tarea y de verdad llegan a entender a sus clientes, pueden crear historias que alteran los mercados.

En India, por ejemplo, los *marketers* para la marca de detergente de lavandería Ariel hallaron en los hogares una marcada disparidad en las normas sociales para mujeres y hombres. Setenta por ciento de los hombres creía que sus esposas debían lavar la ropa. Incluso entre los niños, dos de cada tres creían que las mujeres eran

responsables por las tareas del hogar. [4] Hoy día, las mujeres en India pasan en promedio seis horas de cada día en el trabajo del hogar, en comparación con los hombres, que pasan menos de una. [5] Mientras que esta diferencia por sí misma es injusta, contribuye con el tiempo a una desigualdad más amplia.

Las mujeres jóvenes tienen casi 2 mil horas menos al año para estudiar y prepararse para una carrera, lo que lleva a menos trabajos, de peor calidad, y sueldos deprimentes. Las mujeres que trabajan tienen menos oportunidades de avanzar porque deben equilibrar de forma diferente el trabajo y la vida en el hogar.

El porcentaje de mujeres que integra la fuerza de trabajo en India cayó de 31 a 24% entre 2004 y 2011. La participación en la fuerza de trabajo en declive tiene un efecto adverso en las vidas de las mujeres y en el éxito general de la economía india, como ha explicado el profesor de Harvard Rohini Pande: «El trabajo, y el control de activos que este permite, reduce las tasas de violencia doméstica e incrementa la toma de decisiones de las mujeres en el hogar. Y una economía donde todos los ciudadanos más capaces pueden entrar a la fuerza laboral es más eficiente y crece más rápido». [6]

Las mujeres en India anhelan un cambio: 85% reportó sentirse como si tuviera dos trabajos, uno en la oficina y otro en casa; 83% cree que los hombres deberían compartir la carga del trabajo en el hogar. [7] Los *marketers* de Ariel y su agencia BBDO India (Mumbai) entendieron esta creciente desigualdad y se conectaron con su trasfondo social, un creciente sentido de injusticia, con el anuncio «Compartir la carga». [8]

El anuncio abre con la voz del protagonista, un abuelo, que lee una carta que le escribe a su hija mientras ella trajina por la casa haciendo las tareas domésticas. Él la mira hacer malabares: preparar té para su esposo y atender a sus hijos. El abuelo toma conciencia de que él transmitió en la crianza de hija estos estereotipos sociales.

La historia establece una base negativa poderosa al mostrar cómo estas normas se han transmitido de generación en generación. Entonces, la historia cambia de negativa a positiva cuando la hija lee la carta y descubre la promesa que hace su padre de compartir con su esposa la carga del trabajo doméstico y ser un modelo para el comportamiento de otros.

El cambio en el par del valor central que está en juego, de injusticia

a justicia, conectó con las mujeres en India y encendió un debate en todo el país. El anuncio «Compartir la carga» fue visto más de 50 millones de veces en 50 días. Generó más de 2 mil millones de impresiones ganadas en línea, el equivalente a 11 millones de dólares en gastos de anuncios de haberse comprado esa exposición. Los programas de debate en televisión dedicaron episodios completos a discutir cómo el equilibrar el papel de hombres y mujeres en el hogar. Marcas importantes de ropa cambiaron en las etiquetas las instrucciones originales de lavado y agregaron la frase: «Puede ser lavada por hombres o mujeres». Más de dos millones de hombres visitaron el sitio web de Ariel (un sitio de detergente para lavandería) y firmaron un compromiso para #CompartirLaCarga. Después, los sitios de citas agregaron una nueva pregunta a los perfiles: «¿Compartirás la carga?». Esto permitió que la gente se comprometiera a lograr un mejor equilibrio en la vida cotidiana y pudiera conectarse entre sí. 9

El impacto social de esta campaña storyficada debe haber encantado a los *marketers* en Ariel casi tanto como esta estadística: las ventas de Ariel en la India crecieron 75% año tras año. 10

Los comerciales storyficados son más atractivos y efectivos que aquellos que alardean y prometen, pero en un mundo donde los consumidores buscan experiencias ininterrumpidas, nunca serán suficientes. Con millones de consumidores que migran cada mes a experiencias libres de anuncios, los *marketers* deben ajustar su enfoque. 11

El *marketer* moderno debe ofrecer a sus clientes experiencias únicas, valiosas y, lo más importante, fluidas y sin pausas. Del mismo modo que las compañías de medios construyeron y mantuvieron por décadas a sus audiencias, las marcas deben contar historias a un ritmo sostenido para ganarse y mantener el respeto de sus clientes.

10

DEMANDA STORYFICADA Y GENERACIÓN DE *LEADS*

La duración promedio en el cargo de un director de marketing es de solo 44 meses. 1 Para sobrevivir, los CMO necesitan demostrar que pueden dar resultados comerciales de forma rápida. Muchos *marketers* con experiencia no tienen tiempo para invertir en el *branding*. Sus compañías necesitan generación de demanda (B2C) o generación de *leads* (B2B) para lograr resultados trimestrales.

Históricamente, en trimestres difíciles, los CMO aumentarían el presupuesto de publicidad para alcanzar las metas de ingresos, o lo cortarían para cumplir con las ganancias. Pero con el rápido declive del alcance y eficacia de la publicidad, los CMO necesitan innovar.

Para entender cómo las marcas pueden hacer que los consumidores compren y los compradores comerciales se involucren con el equipo de ventas, necesitamos saber cómo la gente consume información y entretenimiento hoy día.

Durante el siglo XX, la gente se informaba con el periódico matutino, la radio mientras conducía su coche y la televisión nocturna. En la actualidad, menos de 27% de los estadounidenses puede nombrar un solo presentador de noticias o periodista gráfico de renombre. 2

Las búsquedas en línea guían el descubrimiento activo del público, mientras que las redes sociales proporcionan el descubrimiento pasivo.

Descubrimiento activo y pasivo

En la actualidad, para adquirir conocimiento inmediato la gente acude a motores de búsqueda de internet como Google, Bing, Yandex (Rusia) y Baidu (China), así como búsquedas por voz como Siri de Apple, Cortana de Microsoft, el asistente de Google (en Android y Google Home) y Alexa, de Amazon. Más de 175 mil millones de veces por mes, alguien en algún lugar inicia uno de estos descubrimientos activos dirigidos a metas.

Durante esas cuatro semanas, 30 mil millones de personas sin una meta específica siguen su curiosidad hacia Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, Snapchat o Pinterest, y por pura coincidencia aprenden algo interesante, algo de valor. Estas revelaciones azarosas a menudo se sienten como un obsequio del más allá, por lo que la gente comparte sus descubrimientos pasivos con amigos y familiares; de esta forma se acumulan estas serendipias, las cuales ahora van de los 30 a los 90 mil millones.

Estos millones de descubrimientos ofrecen una oportunidad de marketing sin precedentes, si provees la información o el entretenimiento que los clientes buscan.

Los analistas que estudian el comportamiento en línea de los consumidores reportan que 85% del tiempo, cuando alguien sale de una página por un clic, no lo hace sobre una pestaña o un anuncio, sino en un enlace hacia algo más. Cuando sale de una red social por un clic, ese número salta hasta 90 por ciento.

Esto significa que como los espectaculares en blanco junto a la carretera, las búsquedas y los descubrimientos sociales ofrecen a los CMO nuevas formas de alcanzar a los clientes y construir relaciones continuas; pero si los *marketers* solo llenan este espacio con anuncios, perderán la vasta mayoría del mercado que podrían alcanzar. La solución, por lo tanto, es llegar a los consumidores mediante la creación sostenida de contenido, en vez de la prueba y error de la publicidad tradicional. Más aún, cuando alguien llega a tu sitio web, ¿qué es lo primero que ve? ¿Tus productos? ¿Tu logo? ¿Tu eslogan? ¿Una lista de afirmaciones? ¿En serio? Nunca subestimes el poder de las primeras impresiones. Cuando tu cliente llega por primera vez, considera darle un obsequio.

Marketing de contenido

El marketing de contenido crea material que tus clientes quieren y necesitan, en vez de repetir mensajes que describen las características y beneficios de tu compañía o tus productos.

El marketing de contenido no es nuevo. En 1895 John Deere lanzó *The Furrow*, una revista que ayudaba a los granjeros a trabajar más habilidosamente y de manera más rentable. *The Furrow* todavía existe y alcanza los 1.5 millones de lectores en más de 40 países. De forma explícita, proporciona las técnicas innovadoras que los granjeros necesitan; de forma implícita, construye conciencia respecto a la maquinaria para granjas John Deere.

En 1900 un fabricante francés lanzó una guía de restaurantes, hoteles y destinos turísticos elegantes. La publicación ejecutó su misión con una excelencia tan consistente que se volvió la revista de referencia del rubro. Hoy día, uno de los mayores honores entregados a cualquier restaurantero es la «Estrella Michelin». Nada mal para una compañía de llantas.

Como *The Furrow* y la *Guía Michelin* demuestran, la estrategia de marketing de contenido ha sido, desde su concepción, la simplicidad misma: *Primero, dales un obsequio*.

Antes de que comience la propuesta de ventas, antes de que los clientes sean asaltados por las afirmaciones y las garantías, extiende una mano y pon en ella un obsequio de experiencia emocional significativa. Da la bienvenida al cliente con una nueva perspectiva que nunca había tenido y sensaciones que no había vivido. En resumen, cuéntale una historia.

Si la primera impresión que un visitante tiene de tu marca es un video cautivador o una historia fascinante afianzada en la naturaleza, la ciencia, la historia o algún otro tema nuevo e interesante, este obsequio sorpresa abre la puerta a tu tienda. Ahora tu visitante está dentro, mirando alrededor, y pasa de consumidor anónimo a prospecto. Deja que tu equipo de ventas lo lleve al siguiente paso de prospecto a cliente.

En el pasado, los proyectos de marketing de contenido, como *The Furrow* y la *Guía Michelin*, eran un modo costoso para complementar la publicidad. Las marcas debían identificar audiencias prospectivas, investigar y redactar temas actualizados cada semana o mes, imprimir dicho contenido, empaquetarlo y pagar las cuotas de distribución. Hoy día esto no sucede. Marcas como Colgate con su Centro de Cuidado Bucal, [3] o IBM con SecurityIntelligence.com, proporcionan experiencias siempre activas que mejoran la vida de sus clientes prospectivos.

El mundo conectado a nivel global vuelve relativamente simples las tareas de publicación y distribución, y sus costos son nominales en comparación con los de impresión, marketing y distribución de los medios tradicionales. Más aún, cuando los *marketers* diseñan contenido para descubrimiento fácil en búsquedas y redes sociales, el alcance ganado llega a una escala sin precedentes. La ejecución habilidosa del marketing de contenido storyficado sostenido minimiza los costos de construcción de audiencias, y, por lo tanto, guía a mayores ROI que la publicidad interruptora.

Como resultado, los *marketers* de marca que nunca han jugado el juego del marketing de contenido ahora se apresuran a hacerlo. Para los CMO novatos, no obstante, entender las opciones y determinar cuál funciona mejor para un negocio particular puede ser más bien confuso. Para abordar este problema, y guiar a los *marketers* a pasar del marketing centrado en anuncios al centrado en historias, hemos creado un marco de trabajo llamado Continuo de Marketing. [4]

Continuo de marketing

Este continuo abarca las cinco etapas de desarrollo de una compañía que incorpora el marketing de contenido en sus estrategias. ¿Eres un espectador que solo crea contenido enfocado a productos? ¿O un líder que trabaja para storyficar el marketing y las ventas de la compañía? Con base en este marco de trabajo, puedes diagnosticar dónde se encuentra hoy tu organización y guiar paso a paso una transformación del marketing centrada en anuncios enfocados en historias.



El espectador

Los espectadores son adictos al pasado. Estas compañías se sienten bien alardeándose continuamente de sus productos y prometiendo la luna. Como todos los adictos, no pueden ver que los demás no comparten su autocomplacencia. De modo que el CMO de una compañía que es un espectador debe, como un terapeuta, transformar el pensamiento de equipo ejecutivo, de marketing y de ventas, y guiarlos a enfocarse en las necesidades y deseos de los clientes, no de sí mismos.

El novato

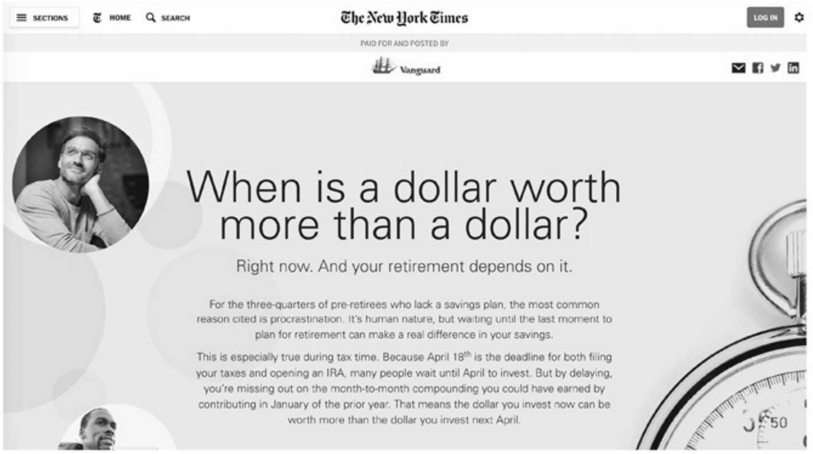
Las marcas novatas dan el primer paso y publican contenido centrado en el cliente, pero, en comparación con sus competidores más evolucionados, siguen siendo novatos porque están atados a las estrategias antiguas de las campañas publicitarias, es decir, publican de forma esporádica, en plazos breves; luego, perciben la debilidad de esta táctica y gastan dólares en contratar espacios en los medios de comunicación para crear y publicar contenidos.

Por ejemplo, a veces los novatos publican anuncios informativos diseñados para ayudar a los clientes prospectivos a dominar una habilidad relacionada con el producto o servicio que ofrecen. El contenido ayuda al cliente a resolver un problema y demuestra que la marca puede ser un asesor útil.

Vanguard tiene una columna donde ofrece una planeación calculada con la cual intenta educar a prospectivos clientes sobre las ventajas de realizar los aportes a sus cuentas individuales de ahorro para el retiro (IRA, por sus siglas en inglés) al inicio del año fiscal y no al final. Canon ayuda a encontrar formas innovadoras de ejercer el arte fotográfico presentando entrevistas con fotógrafos famosos acerca de la inspiración.

The New York Times, de hecho, ofrece un paquete de anuncios nativo realizado por un equipo interno llamado T Brand Studios que permite desarrollar infoanuncios y un esquema de promoción para conectar a los suscriptores de *The New York Times*.

Las plataformas sociales vislumbraron esta oportunidad hace años. Cuando las redes sociales fueron lanzadas por primera vez, vendieron espacio de anuncios, pero dejaron que las compañías publicaran contenido libremente a quienquiera que quisieran. Por un tiempo, estas marcas disfrutaron de un alcance social vasto mientras su material era consumido, comentado y compartido con amigos. Sin embargo, en poco tiempo las plataformas sociales cambiaron sus algoritmos y eliminaron esta audiencia orgánica. 5



¿Cuándo un dólar vale más que un dólar?

Justo ahora. Y tu retiro depende de ello.

Para tres cuartos de los prerretirados que carecen de un plan de ahorros, la razón citada más común es la postergación. Es parte de la naturaleza humana, pero esperar hasta el último momento para planear para el retiro puede hacer una verdadera diferencia en tus ahorros.

Esto es especialmente verdadero durante la época de declaraciones. Debido a que el 15 de abril es la fecha límite para llenar tu declaración y abrir un IRA, mucha gente espera hasta abril para invertir. Pero al retrasarlo, te estás perdiendo del compuesto mes a mes que podrías haber ganado al contribuir en enero del año anterior. Eso significa que el dólar que inviertas ahora puede valer más que el dólar que inviertas el próximo abril.



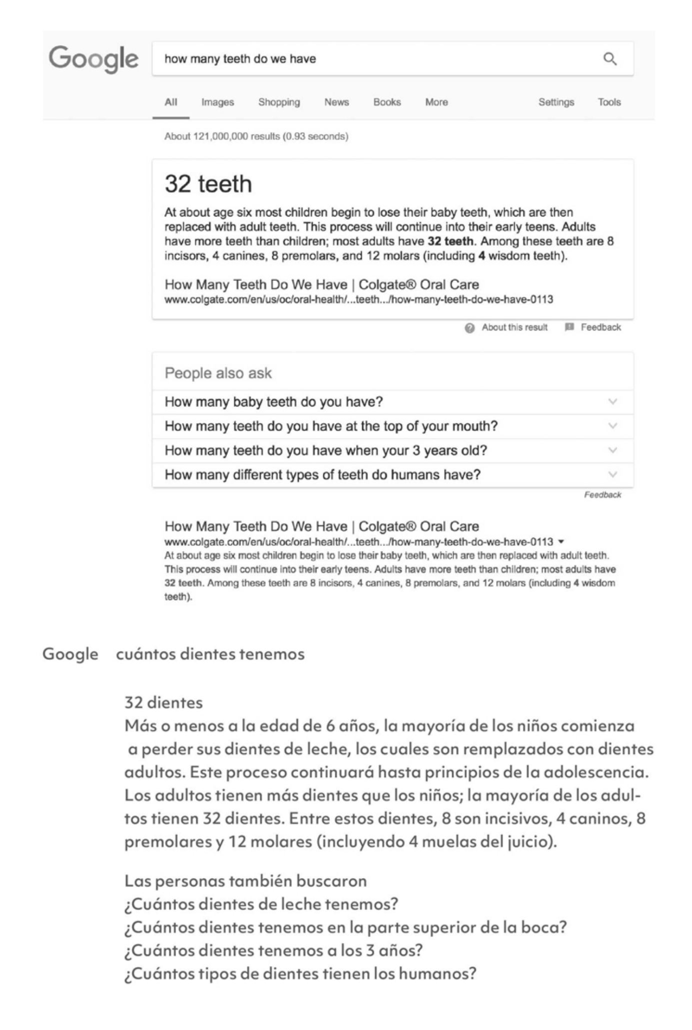
Las soluciones basadas en campañas a corto plazo, por definición, carecen de un ritmo de publicación regular; por tanto, no hay un incentivo para que el consumidor regrese. Por esa razón las estrategias de contenido guiadas por campañas no producirán resultados que cambien el juego. Ofrecen al novato formas sencillas de medir el agua. Nada más.

El experto

Los expertos no se valen de hábitos de una transmisión o basados en campañas. En su lugar, dan a sus clientes experiencias confiables y sostenidas en el tiempo que educan, inspiran y entretienen. El Centro de Cuidado Oral, por ejemplo, es el obsequio de Colgate para sus clientes. 6

En la sección de Colgate.com los clientes actuales y prospectivos encuentran información útil sobre cómo mantener sanos sus dientes y encías, así como consejos para lidiar con procedimientos dentales

más difíciles como extracciones e implantes. La gente que busca soluciones a problemas dentales hace clic en Colgate mucho más que en los sitios médicos tradicionales de WebMD y la Clínica Mayo.



¿Cómo se convirtió Colgate.com en la fuente de información dental de mayor confianza? Primero: el equipo del Centro de Cuidado Bucal encuentra los temas que los clientes buscan más; crea contenidos que coincidan con ello y se asegura de que cada artículo esté optimizado para dar respuestas satisfactorias a las consultas y búsquedas de los clientes. [7] Al optimizar el contenido para las

búsquedas, Colgate.com crea una experiencia que termina la búsqueda. Los clientes encuentran lo que necesitan. Cada mes, Colgate.com expande su audiencia y construye relaciones duraderas.

Segundo: Colgate no usa el Centro de Cuidado Bucal para promover los beneficios de los productos Colgate. Las marcas pierden credibilidad cuando cambian el propósito de ayudar al cliente con los alardes y las promesas del anuncio tradicional.

En lugar de ello, el contenido del Centro de Cuidado Bucal posiciona a Colgate como el líder en salud bucal y presenta beneficios claros a clientes prospectivos. Este cambio de crear contenido sobre la marca a crear contenido que el consumidor realmente busca hace de Colgate un experto en marketing de contenido.

El líder

Las compañías evolucionan a líderes de marketing de contenido cuando pasan de la creación de contenido sostenida a la narrativa sostenida.

Hace cuatro años IBM unificó sus productos y servicios de seguridad en IBM Security. Esta división reclutó a 1 900 profesionales de seguridad en 2015, y en la actualidad cuenta con 8 mil empleados. El negocio de seguridad de 2 mil millones de dólares de IBM creció en dígitos dobles, a dos veces la tasa del mercado, en 2016.

Caleb Barlow, vicepresidente de IBM Security, explicó el reto de marketing único de la compañía:

Lo que tenemos es un asunto técnico, muy complejo y, en algunos casos, atemorizante que necesitamos ser capaces de describir a la gente con el fin de hacerla actuar. No hablamos de productos como un sistema de colaboración al cual ingresas y usas todo el día, todos los días. Hablamos de productos que, esperamos, como usuario final, la gente nunca los vea y, en algunos casos, nunca necesite usarlos. De modo que la narrativa se vuelve extraordinariamente importante. [8]

Los líderes de IBM Security observaron que los directores de seguridad informática y el público en general tienen dos necesidades muy diferentes. Según Barlow, «los medios populares, cuando se trata de una violación de seguridad, se enfocan en quién lo hizo y por qué lo hizo. […] Si tú eres el siguiente blanco potencial, lo que te importa es *cómo* ocurrió; no *por qué* ni *quién*. Si nos enfocamos en el *cómo*, entonces realmente tenemos la

oportunidad de resolver el problema».
IBM Security comprendió que la compañía podría desarrollar una audiencia de sus CISO, CEO y consejeros directivos preocupados por la seguridad ofreciendo información enfocada en el *cómo*. El resultado fue la galardonada SecurityIntelligence.com, de IBM, que presenta noticias sobre hackeos, malware, robo de datos y vulnerabilidades de software que pueden poner en riesgo a las empresas; además, analiza cómo otros pueden evitar estos mismos ataques. 9 Cientos de miles de CISO, CIO y CTO visitan y vuelven a esa propiedad cada mes agradecidos por la ayuda que ofrece la compañía.
¿Por qué esto difiere de la publicidad? ¿Por qué los consumidores confían en esta información y desconfían de la publicidad? Caleb Barlow sabe que una compañía pierde credibilidad cuando alardea o hace promesas sobre sus productos. De modo que la vasta mayoría del contenido en SecurityIntelligence.com no menciona a IBM, sus productos ni soluciones. En vez de ello, IBM simplemente proporciona la información que los profesionales de IT necesitan para hacer su trabajo. Como resultado, algunos creen que la credibilidad de IBM sobre seguridad en IT tiene una clasificación más alta que cualquier fuente tradicional de noticias.
Cuando IBM descubrió una amenaza de hackeo a plantas petroquímicas, difundió esas amenazas en SecurityIntelligence.com. El mundo escuchó.



Citadel, malware distribuido masivamente ataca organizaciones petroquímicas en Oriente Medio


The New York Times

Bits

Middle Eastern Petrochemical Plants Are Targets of Hackers

3

By NICOLE PERLROTH
SEPTEMBER 15, 2014

SAN FRANCISCO — Security researchers at IBM said they had uncovered a series of hacking attacks aimed at Middle Eastern petrochemical companies.

The researchers, at IBM's Trusteer division, said the hackers were using a variant of financial malware known as Citadel, which was first discovered in 2012.

Citadel was originally engineered to steal victims' banking credentials by capturing their keystrokes and taking computer screenshots. But the researchers said that hackers targeting petrochemical companies have altered Citadel to add more functions: to take complete control over a victim's PC and allow hackers to gain access to a victim's corporate network. They have also made modifications in the

Plantas petroquímicas en Oriente Medio son blanco de hackers
SAN FRANCISCO — Investigadores de seguridad de IBM anunciaron que descubrieron una serie de ataques de hackeo en contra de compañías petroquímicas de Oriente Medio.
Los investigadores, en la división Trusteer de IBM, dijeron que los hackers usaron una variante de malware financiero conocido como Citadel, que fue descubierta por primera vez en 2012.
Citadel fue diseñada originalmente para robar las credenciales bancarias de las víctimas al capturar sus tecleos y tomar capturas de pantalla de las computadoras. Pero los investigadores dijeron que los hackers que atacaron las compañías petroquímicas habían alterado Citadel para agregar más funciones: tomar control completo de la PC de una víctima y permitir a los hackers obtener acceso a la red corporativa de la víctima…
Luego de que el artículo apareciera en el sitio SecurityIntelligence.com, las organizaciones de noticias tradicionales, como *The New York Times*, *Wall Street Journal*, Associated Press, y Thomson Reuters, retransmitieron la noticia por todo el mundo, y la Security Intelligence, de IBM.
«Si compras un producto de seguridad, es como comprar un asiento infantil para tu hijo: no te interesa el segundo mejor. Es algo práctico, pero también algo emocional», explicó Barlow.
Cuando los altos ejecutivos deciden que es hora de hacer nuevas

inversiones para mantener segura su compañía, su primera llamada es a IBM Security porque la marca se convirtió en su asesor de confianza mediante las historias compartidas en SecurityIntelligence.com. 10 Este es el secreto que todos los líderes de marketing de contenido conocen muy bien.

Generando demanda con una historia

En el capítulo 8 aprendimos que las historias contadas con el *branding* como propósito deben obedecer una regla importante: el valor central de la historia debe alinearse con el valor central de la marca. El entorno para estas historias, como surfear la gran ola, puede no relacionarse con el producto que se vende, como una bebida energética, siempre que el valor central se alinee con la promesa de la marca. En el caso de Red Bull, ambos te llevan de la fatiga a la energía. Pero hasta que Red Bull apostó a lo grande al marketing centrado en historias, no había un vínculo entre su marca y los deportes extremos que ahora cubren cada día.

Cuando aplicamos el formato de historia al marketing de generación de demanda/*leads*, no obstante, aplicamos el mismo formato de manera diferente. En las historias de generación de demanda/*leads*, el protagonista por lo general será un cliente o un cliente prospectivo. El suceso detonante ocurrirá, al menos en parte, porque el protagonista no está usando el producto/servicio que tu compañía ofrece. Esto llevará al cliente a lo negativo. Cuando un objeto del deseo se forma en la mente del protagonista, tu oferta es la que lo ayudará a lograr su meta.

Por lo regular, las historias de generación de demanda/*leads* terminarán en lo positivo, con el protagonista alcanzando su objeto del deseo, en parte con la ayuda de una oferta como la tuya. Sin embargo, en un puñado de casos, como el famoso anuncio de Adobe: «Clic, nena, clic». 11 la historia termina hacia lo negativo, con un desastre implícito para el protagonista. «Clic, nena, clic» comienza en los cuarteles generales de una tranquila compañía de enciclopedias. El suceso detonante es un pico en el tráfico web y en los pedidos, lo que hace que las ventas atraviesen el techo. Las noticias llegan pronto al CEO, quien proclama: «¡Estamos de vuelta!»; entonces organiza los recursos de sus proveedores alrededor del mundo para elevar la producción rápidamente. El costo de mercancías para la pulpa de madera sube por las nubes, respondiendo a la repentina demanda por más papel. Pero el segmento termina con la revelación de que el causante de esta

demanda no era un rebote del mercado, hambriento de enciclopedias sino un niño pequeño a quien le gustaba apretar, en un iPad, el botón Comprar. Conforme la escena se desvanece a negros, la audiencia sabe que la compañía representada y el CEO protagonista enfrentan un desastre económico seguro. Al terminar la historia, Adobe conduce a la audiencia a lo positivo con un mensaje: «¿Sabes lo que está haciendo tu marketing? Nosotros podemos ayudarte». En efecto, esta revelación final muestra que tu destino no tiene que ser el del CEO, si eres lo bastante inteligente como para comprar la Marketing Cloud de Adobe y analizar tus datos.

Para que una historia que termina con un mensaje negativo sea efectiva, los *marketers* acuden a la comedia, como lo hizo Adobe. En este género, la regla principal es que nadie resulta herido en realidad. Si no empleas la comedia, te arriesgas a crear sentimientos negativos de la marca; como hizo Nationwide cuando arruinaron el Super Bowl para millones con el infame comercial «Niño», en 2014. El comercial presentaba a un protagonista joven y empático que la marca mató en una bañera. 12 El día que el comercial fue transmitido, *USA Today* monitoreó la reacción de la audiencia en Twitter a esta mala aplicación del formato de historia. 13

El ejemplo de Nationwide ilustra cómo el formato de historia aplicado de manera inapropiada puede dañar la imagen de la compañía tanto como una historia bien contada y bien aplicada puede beneficiarla.

¿Crear, obtener una licencia o curar?

Cuando un CMO lanza un régimen de marketing de contenido sostenido, ¿de dónde sacará sus historias? ¿Creará originales? ¿Obtendrá licencias de otras fuentes? ¿O simplemente curará historias que otros crearon?

La creación de contenido sostenible y original guiado por historias no es fácil. Los *marketers* con esta ambición deben desarrollar una estrategia, obtener licencias de una plataforma de marketing de contenido (CMP, por sus siglas en inglés), reclutar creativos e implementar un proceso para la gestión, revisión y mejora diaria de dicho contenido. La publicación regular de historias bien contadas requiere tiempo, dinero y recursos.

Por esa razón, algunos *marketers* toman atajos e intentan obtener licencias o curar. Obtener licencias significa pagar una cuota a las compañías de medios por los derechos de historias preescritas o

videos preproducidos. La curación elimina las cuotas; simplemente cita historias de medios y envía a la audiencia a la fuente original. Aunque las licencias de contenidos y la curaduría son baratas y rápidas, ambas tienen fallas inherentes. Si usas cualquiera de estos medios, ¿cómo puedes diferenciarte de tus competidores? ¿Qué evita que tu competencia te emule, usando el mismo contenido de las mismas fuentes? Y, lo más importante, si curas u obtienes licencias, ¿cómo demuestras liderazgo y experiencia como lo hace IBM Security?



En cuanto veo a un niño en uno de estos comerciales, de inmediato asumo que va a morir. ¡Gracias, Nationwide! #SuperBowl



«Espero que estén teniendo un gran día, chicos. ¿Sabían que probablemente su hijo morirá pronto? ¡Disfruten sus nachos y la planeación del funeral!». -Nationwide.

… qué comercial tan horrible. Mi hijo se sacó de onda y ahora piensa que se morirá en la tina.

Jeanniey Mullen es CMO Global de Mercer, una firma que proporciona asesoría y soluciones guiadas por tecnología para ayudar a las compañías a cumplir las necesidades de salud, dinero y carrera de una fuerza de trabajo cambiante. Mullen aprovecha a los líderes de opinión en salud, dinero y carrera de Mercer para crear las historias que guían el marketing de la compañía. En una entrevista reciente, Mullen explicó:

La tecnología está cambiando rápidamente la forma de trabajo y la interacción con nuestros colegas. Con más de 21 mil empleados en 140 países, estamos en el frente de batalla con nuestros clientes, estudiando este cambio y definiendo cómo las compañías se adaptan a él y lo capitalizan. Nosotros *somos* los expertos. Debemos serlo: es nuestro negocio. No hay otro lugar donde se pueda obtener esta información y nuestros clientes deben tenerla para competir y tener éxito. 14

En un reciente lanzamiento, Mercer Digital Insights, 15 Mullen y su equipo comparten sus observaciones respecto al mercado cambiante. Ella explica:

Hoy día hay una competencia intensa por el talento. Los milenials

buscan diferentes cosas de un empleo que sus contrapartes de mayor edad. [Los milenials] saben lo rápido que el mundo está cambiando, por lo que se preocupan mucho más sobre la educación continua y el desarrollo de nuevas habilidades que los de la generación X cuando ellos entraron a la fuerza de trabajo. Las compañías no pueden solo presentar paquetes de beneficios tradicionales a esta generación; necesitan mostrarles cómo los prepararán para la movilidad de carrera en el futuro.
Alternativamente, ayudamos a compañías que se están automatizando cada vez más a preparar fuerza de trabajo para los *cobots* o robots colaborativos. ¿Cómo orientas a alguien a trabajar codo a codo con una máquina? ¿Qué pueden esperar y cómo interactúan? ¿Cuáles son los requerimientos de seguridad? ¿Qué entrenamiento adicional se requiere? ¿Cómo pueden ser diseñadas las máquinas para mejorar la interacción con humanos?

Con nuevas perspectivas de la compañía compartidas en Mercer Digital Insights, Mullen usa contenido original para demostrar la experiencia única de la firma y de forma simultánea crea valor para clientes y prospectos por igual.

Al mismo tiempo, Mullen señala otro beneficio de la creación de contenido original sobre las licencias. Cuando una marca obtiene licencias o cura de diversas fuentes, pierde su voz. Cada compañía de medios de la cual se obtenga licencias de contenido escribe con su propia voz, desde su propia perspectiva, y habla con su propio tono. «Lo que escribimos tiene que ser Mercer por excelencia. Si no lo es, no estamos construyendo una relación con nuestro cliente», explica Mullen.

El éxito requiere el relato de historias originales de forma regular y consistente con propia voz. Haz esto y hazlo bien: tú también te convertirás en un líder de marketing de contenido. Los atajos no funcionarán.

Piensa en grande

Las cinco fuentes tradicionales de temas para marketing (orígenes, historias, misiones, productos, consumidores) proporcionan un material rico, pero con ciertas restricciones de tiempo y cantidad. Si un CMO tiene una visión más allá de estos límites, ¿dónde recurrir para generar marketing de contenido a escala masiva e internacional por décadas?

En 1975 la Britain's Peninsular and Oriental Steam Navigation Company (P&O), entonces la compañía de barcos más grande del

mundo, se asoció con el productor ejecutivo Aaron Spelling y puso a disposición su embarcación, el *Pacific Princess*, como escenario de la nueva serie de televisión de Spelling titulada *El crucero del amor*. Cada semana, durante más de 10 años, la audiencia veía atractivos invitados abordar el *Pacific Princess* y navegar por un clima casi perfecto hacia destinos impresionantes donde se enamoraban (o volvían a enamorarse), todo en el lapso de una hora. *El crucero del amor* se volvió uno de los cinco mejores programas del horario estelar y fue doblado o subtitulado a docenas de idiomas; incluso sigue transmitiéndose en la actualidad.

Como Jan Swartz, presidente de Princess Cruises, dijo al sitio web de noticias *Mashable*: «Pienso que antes del programa de televisión, prácticamente nadie había escuchado la idea de tomar unas vacaciones a bordo de un barco [...] Entonces, lo que hizo fue introducir a las salas de las familias estadounidenses este concepto de un maravilloso *escape al océano*». 16

Los guionistas de la serie no vendieron la línea vacacional de P&O; simplemente crearon comedias románticas que conectaron sentimientos de amor y diversión con la marca Princess Cruises. Cuando la serie comenzó, solo 500 mil estadounidenses tomaban un crucero cada año. Hoy día, zarpan más de 20 millones. Gracias a *El crucero del amor*, Princess Cruises pasó de una flota de solo dos embarcaciones, en 1975, a 18 hoy día, y multiplicó el ingreso anual bruto de la compañía en 9 mil por ciento. 17

En la actualidad, ¿una compañía debería crear su propia serie de televisión? O pensando todavía más en grande: ¿una compañía debería comprar un equipo deportivo o los derechos de transmisión de una liga?

Cada evento deportivo cuenta una historia viva. Cada competencia desenvuelve un relato dinámico de ganar/perder, desde el suceso detonante (el primer lanzamiento/el golpe de salida/la patada inicial) hasta el clímax (el último out/el último putt/el reloj en 00:00). Más aún, los deportes producen historias complementarias ilimitadas sobre los jugadores, entrenadores, oficiales, propietarios y ligas.

¿Tendría sentido que megacompañías como Coca-Cola, Mastercard, Anheuser-Busch InBev o GM compraran los derechos de un equipo deportivo, una liga de equipos o un campeonato internacional, y usaran esos juegos y su temática subsidiaria para generar material dirigido a su marketing de contenido?

El 17 de mayo de 2014, *The New York Times* informó que NBC-Universal obtuvo la licencia por los derechos de transmisión de los seis Juegos Olímpicos a realizarse entre los años 2022 y 2032. NBC pagó 7.75 mil millones de dólares y aseguró no solo los derechos televisivos, sino lo que el *Times* describió como «derechos exclusivos para transmitir los Juegos en cualquier tecnología que emerja en estos años».

El precio de la licencia llegó a los titulares de los medios, pero NBC lo pagó confiada en que la inversión produciría valor porque los eventos deportivos son uno de los últimos bastiones del modelo de publicidad tradicional. *Times* reportó: «Mientras más espectadores consumen medios en sus propios horarios, a menudo sin comerciales, las emisoras consideran los eventos en vivo como el único contenido que compele a la mayoría de los espectadores a mirar en tiempo real, como una audiencia vasta, sin filtrar a los anunciantes».

El modelo de anuncios transmitidos todavía funciona bien durante eventos deportivos, pero ¿significa que marcas importantes deberían ceder este territorio a las compañías de medios y sus modelos caducos de anuncios? ¿Las megacompañías se perdieron de una oportunidad cuando fallaron en pujar contra NBC?

Hagamos las cuentas. Coca-Cola gasta aproximadamente 4 mil millones de dólares en marketing global anual. 18 Entre 2022 y 2032 la cifra alcanzaría a 44 mil millones de dólares. La puja de la NBC llegó a 17% de dicha cifra, aproximadamente. Adquirir los derechos para transmitir las Olimpiadas, en Norteamérica, y compartir con el mundo sus historias, habría sido una apuesta muy alta para Coca-Cola ya que hubiera consumido una porción importante de su gasto total en marketing.

Por otro lado, cada dos años, el mundo acudiría a Coca-Cola, y solo a Coca-Cola, por las historias olímpicas que la gente ama; todas las historias sobre los juegos que se extienden por un mes y aprovechar los derivados ilimitados. Al cambiar simplemente el pavorreal de la NBC por el logo de Coca-Cola, la compañía pudo haber creado una experiencia diferenciada que conecta sus productos con la alegría que los juegos traen consigo.

Algo más de 600 mil millones de dólares fueron invertidos en anuncios de interrupción el año pasado. Las megacorporaciones dirán si comprar los derechos de transmisión de eventos como las Olimpiadas, la Copa Mundial o el Super Bowl podría tener sentido

algún día y si producir sus propias versiones de *El crucero del amor* generarían una conexión duradera y significativa con la audiencia. Pero una cosa es cierta: mientras el modelo de transmisión de anuncios tiene un rápido declive, compartir historias reales o ficticias originales y grandiosas se volverá el único modo en que las megamarcas podrán diferenciarse en un mundo guiado por los consumidores. Y hay dinero en ello. Con los cientos de miles de millones gastados en publicidad cada año, muchas compañías líderes podrían costear con facilidad transformarse a sí mismas en narradores internacionales.

Las compañías más pequeñas con presupuestos más limitados no tienen opción; no pueden permitirse gastar capital precioso en publicidad que rinde menos cada año. Su futuro dependerá de su maestría en el arte de contar.

El visionario

Años después de fundar Amazon, Jeff Bezos percibió que su equipo ejecutivo había perdido facultades; sus ideas parecían aburridos clichés, y sus procesos de pensamiento eran fofos y superficiales. Tenía que averiguar por qué, de modo que escarbó, investigó y desenterró una causa sorpresiva pero clara: sus altos ejecutivos simplemente estaban olvidando cómo pensar.

Los ejecutivos de Amazon se divertían diseñando presentaciones en PowerPoint, y nunca se molestaban en descubrir cómo funcionan realmente las cosas, cómo una cosa es causa de otra. Solo pasaban por alto las ideas, aplanaban las prioridades e ignoraban la interconectividad de las fuerzas dentro de Amazon mismo, así como aquellas entre Amazon, el mercado, la tecnología y la política nacional e internacional. Bezos necesitaba mentes complejas de rangos amplios, pensamiento a profundidad, ejecutivos con amplia comprensión a largo plazo. De modo que, en junio de 2004, envió a su equipo senior (S-team) el siguiente memorándum:

De: Bezos, Jeff

Enviado: Miércoles, 9 de junio de 2004, 6:02PM

Para: [ELIMINADO]

Asunto: No más presentaciones de PowerPoint a partir de ahora en el S-team.

Un poco más para ayudar con la pregunta *por qué*. Texto narrativo bien estructurado es lo que buscamos en vez de solo texto. Si alguien crea una lista de viñetas en Word sería igual de malo que PowerPoint.

La razón por la cual escribir un buen memorándum storyficado de seis páginas es más difícil que «escribir» un PowerPoint de veinte páginas es porque la estructura narrativa obliga a pensar y a entender mejor qué cosa es más importante que otra, y cómo se relacionan entre ellas.
Bezos dijo más tarde a Charlie Rose:
La reunión corporativa tradicional comienza con una presentación. Alguien se levanta con una exposición de PowerPoint, algún tipo de show de diapositivas. Desde nuestra perspectiva, obtienes muy poca información, obtienes viñetas. Esto es fácil para el presentador, pero difícil para la audiencia. Y así, en vez de eso, nuestras reuniones están estructuradas alrededor de narrativas de seis páginas. Cuando tienes que escribir tus ideas en oraciones completas, párrafos completos, y tienes que contar una historia completa, eso fuerza una claridad más profunda.
Pensar en formato de historia, Bezos dijo a Rose, significa trabajo duro. Sus ejecutivos tienen que imaginar todas las fuerzas interconectadas que afectan la empresa de Amazon; desde el fondo hasta la cima, desde el pasado hasta el futuro, desde lo personal hasta lo global. Entonces, para prepararse para una reunión de Amazon, los miembros del S-team primero deben crear, luego escribir, imprimir y repartir una historia de seis páginas. Durante los siguientes 20 minutos o más, el equipo lee estas historias en silencio alrededor de la mesa que Bezos llama «la sala de estudio». Bezos instituyó esta práctica porque quería que su gente pensara antes que nada en la lógica causal de la estructura de una historia, tanto vertical como horizontalmente. *Verticalmente* significa pensar a profundidad y preguntar: «¿Cuáles son las causas verdaderas, profundas e invisibles de lo que está sucediendo ahora?». *Horizontalmente* significa pensar en orden cronológico y preguntar: «¿Qué eventos pasados hicieron esto posible y cuáles serán las consecuencias futuras de estas causas previamente ocultas?». 19
Aristóteles aconsejó a los líderes emprendedores de Atenas a «pensar como un hombre sabio, pero hablar como un hombre común». La Escuela de Negocios de Harvard parafrasea el adagio como: «Piensa con complejidad; habla con simplicidad». Cualquiera de las dos funciona. Ve a un bar, siéntate en un banquillo y escucha. ¿Qué escucharás? Historias. Hablar con simplicidad como un hombre común no significa usar un vocabulario de escuela primaria; significa aprovechar el conocimiento y la experiencia para

dar sustancia a tus pensamientos (sabiduría/complejidad) y expresarlos como eventos dinámicos causalmente conectados (hombre común/simplicidad).
Como hemos dicho de forma repetida, el modo típico de la comunicación humana es la historia. Su lado atípico son los años de agotadora educación y experiencia duramente ganada que dotan de sabiduría, de modo que cuando hables, digas algo que otros necesitan escuchar.
Los visionarios, como Bezos, storyfican toda su empresa. Se comunican con el formato de una historia en dos direcciones: hacia el mundo y hacia la compañía. Usan la historia hacia el exterior para mercadear y vender; hacia el interior para dar forma al pensamiento ejecutivo. Las historias (no los datos) son su herramienta para construir equipos, diseñar productos, analizar estrategias, planear de forma estratégica, vender, brindar servicios y, sobre todo, liderar.
Una vez que los visionarios dominan el formato de historia, enseñan el arte al interior de toda su compañía. En una obra futura, exploraremos cómo lograr que una historia transforme la vida interna de toda una empresa.

11
CONSTRUIR UNA AUDIENCIA

Las primeras historias de la humanidad fueron bailadas y cantadas alrededor del fuego en cavernas, mientras líderes tribales transmitían su conocimiento de generación en generación. Las civilizaciones antiguas escribieron sus mitos y leyendas en los muros de templos y pirámides; lo grabaron en piedra para ser leídos por miles de años. Como las épicas atemporales de Homero y las amadas novelas de Charles Dickens, las historias maravillosas son contadas una y otra vez. Las grandes narrativas empujan a multitudes hacia el futuro.

Audiencia ganada

Considera el fenómeno de la National Public Radio, *This American Life*. Por medio de transmisiones y podcasts, *TAL* emite historias no ficticias a una audiencia semanal de más de dos millones, tanto en Estados Unidos como en el extranjero. Entre ellos figuran la película *El informante* y la serie de audio digital *Serial*, que los escuchas han descargado más de 100 millones de veces. [1] En iTunes, los podcasts de la primera temporada de *Serial* llegaron al número uno durante semanas, mientras que *The New York Times*, *Mother Jones* y muchas otras publicaciones los divulgaron de forma impresa.

¿Por qué? ¿Qué explica el alcance de estos fragmentos storyficados de la vida real?

Tres cosas: tema, ejecución y replicación en la calidad.

El productor de *TAL*, Ira Glass, elige temas que fascinan a la gente: parentalidad, citas, envejecimiento, música, ciencia, deportes y otros similares. Luego supervisa el trabajo de los excelentes narradores y, por último, mantiene al máximo la narrativa del show y lo ha hecho por 20 años. Su audiencia sabe que puede contar con historias atractivas semana a semana.

La narrativa de marcas exitosa sigue los mismos tres pasos: 1) elegir temas que fascinarán a tu audiencia, quien quedará satisfecha con nuevas perspectivas e información que quiere y necesita; 2) contratar al mejor talento creativo que puedas encontrar para dramatizar estos temas como historias atractivas; y 3) sostener la excelencia a lo largo del tiempo. Ejecuta estos pasos de forma habilidosa y verás que tu marketing construirá una audiencia amplia y fiel.

Por encima de todo, evita el error tan común de asignar una pequeña fracción de presupuesto a la creación de historias y el resto para comprar alcance. En el mejor de los casos, terminarás con un par de narraciones valiosas que tus clientes prospectivos consumirán con rapidez, pero perderán interés porque no puedes sostener la calidad. En el peor de los casos, quedarás atorado con un puñado de historias mal contadas que costarán bastantes dólares para promocionarlas, aburrirán a la gente en el proceso y dañarán tu marca.

Los *marketers* conocedores de internet saben que, aunque la narrativa persuasiva toma el primer gran paso para construir una audiencia, es su amplificación la que termina el trabajo. Así que, para lanzar una narrativa con alcance inmediato, usan técnicas sociales y de búsqueda orgánicas para ganar resultados sin quemar el presupuesto.

Infraestructura de descubrimiento en internet

Un torrente de contenido es vertido en internet cada día: 1.7 millones de *bloggers* publican entradas en 1.03 mil millones de sitios web; 39.6 millones de publicaciones adicionales aparecen en Tumblr; la gente comparte 24.8 millones de fotos en Instagram y tuitean 2.47 millones de veces. 2 En vista de este diluvio, ¿cómo puedes lograr un impacto?

Para atravesar el ruido, producir descubrimiento y retener a tu audiencia, debes jalar las tres palancas de la infraestructura de internet: búsquedas orgánicas, socializaciones orgánicas y marketing por e-mail/automatización de marketing.

Alcance orgánico: búsquedas

Cuando la gente hoy día quiere la respuesta a una pregunta, va directo a internet. Los usuarios de internet, estimados en 3.8 mil millones, 3 buscan, a nivel global, más de 175 mil millones de veces por mes. 4 Como citamos antes, en alrededor de 85% de cantidad de búsquedas el usuario no hacen clic en los anuncios que rodean el contenido. 5 En 2016 los *marketers* gastaron un estimado de 81.6 mil millones de dólares en publicidad en búsquedas para capturar a ese 15% escurridizo. 6 Con base en estas cifras, podemos percibir que el valor de mercado de la audiencia de búsquedas orgánicas, es decir, la gente que hace clic en los resultados con contenido en vez de la publicidad, varía entre 400 y 800 mil millones de dólares. ¿Cómo llegamos a esas cifras? Simple. Quienes buscan hacen clic en resultados con contenido de cinco a 10 veces más frecuentemente

que en anuncios; exactamente las personas que buscan las mismas frases que los *marketers* adquieren por millones de dólares en los anuncios de búsqueda. 7

Durante las últimas dos décadas, los *marketers* que compiten por esta lucrativa audiencia *orgánica* han apelado a la optimización de los motores de búsqueda (SEO, por sus siglas en inglés). Los primeros acercamientos a la SEO comenzaron por identificar palabras y frases clave que se buscaban con frecuencia. Esto proporcionó un modo confiable de identificar qué información quería la gente. También permitió que las compañías identificaran cómo sus clientes buscan información y detectar palabras y frases específicas que más utiliza la gente durante las búsquedas y cuáles son las menos empleadas. Armados con esta información, los *marketers* buscaron «engañar» a los motores de búsqueda «rellenando» el contenido publicado con palabras y frases clave que la gente empleaba frecuentemente. El «relleno de palabras clave» tuvo éxito en engañar a los motores de búsqueda basados en relevancia, como Lycos y AltaVista, pero afectó la calidad de los resultados de búsqueda. Cada vez más, los consumidores encontraban contenido de baja calidad (incluso contenido no relacionado, en casos flagrantes), rellenado con palabras clave, en vez de información confiable que ellos buscaban.

Google se presenta

En 1998, Google tuvo un enfoque diferente respecto a los resultados de búsqueda categorizados y utilizó un algoritmo matemático central llamado PageRank. Con PageRank, Google podía determinar la autoridad de un sitio web con base en el número de otros sitios web con los que tenían enlaces. Google usó PageRank para priorizar el contenido de sitios web de mayor autoridad en vez de contenido de sitios menos conocidos. Gracias a esta nueva técnica, y su habilidad para obtener contenido de alta calidad de manera más confiable, Google emergió como el motor de búsqueda dominante del mundo.

Los *marketers* no se dejaron vencer tan fácil. Se adaptaron con rapidez a las nuevas reglas del juego e invirtieron miles de millones de dólares en búsquedas orgánicas. Compraron y vincularon otros sitios web a los suyos de modo que el contenido generado por ellos continuara apareciendo al inicio de los resultados de Google. Google prohibió la práctica y castigó a las compañías, pero la compra de enlaces mantuvo su omnipresencia incluso hasta 2010. 8

El 23 de febrero de 2011 Google presentó nuevos algoritmos

conocidos colectivamente como Panda, 9 seguidos pronto por los algoritmos adicionales Penguin y Hummingbird, que cambiaron de forma efectiva las reglas del juego. Google se enfocó cada vez más en la calidad de contenido y el involucramiento. Sus algoritmos llegaron a detectar miles de factores para determinar una categoría, y la compañía los actualizaba 600 veces al año.

La meta de Google es simple: proporcionar los resultados de búsqueda de más alta calidad y permanecer por décadas como el proveedor de búsquedas dominante. Conforme los gestores de SEO pasan horas analizando cada nuevo lanzamiento en busca de pistas sobre qué podría proporcionar una ventaja a corto plazo, sería más útil entender las metas macro de Google y planear tu estrategia para que coincidan. Para ganar una audiencia con búsquedas orgánicas sobre una base sostenida, debes aprender una lección de la SEO temprana y otra del modelo de *Storynomics*.

De la SEO, deberías aprender a analizar datos de búsqueda para identificar los temas que importan a tus clientes y aprender las diferentes formas en que realizan sus búsquedas. Las herramientas de Google Adwords y Trends pueden darte una comprensión de alto nivel. SEMrush y SpyFu ofrecen detalles a nivel más granular. Contar historias que tus clientes quieren e incluir frases que ellos utilizan creará con el tiempo una audiencia de búsquedas orgánicas.

A partir del modelo de *Storynomics*, sabes que debes invertir en crear experiencias originales de alta calidad para tus clientes y prospectos. Google, Bing y otros motores de búsqueda seguirán creando tecnología que separe las experiencias únicas de alta calidad de las copias y las de baja calidad. Al entregar historias excelentes a tus clientes, no solo empiezas con el pie derecho, sino que incrementas la probabilidad de ganar una audiencia a partir de las búsquedas orgánicas.

Alcance Orgánico: Social

Las personas comparten las historias que les gustan de forma cada vez más frecuente y amplia que nunca con la ayuda de plataformas sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, YouTube, Reddit y Tumblr. Tan solo en Facebook, la gente comparte contenido 4.75 mil millones de veces cada día. 10 Alrededor del mundo, 1.6 mil millones de usuarios ingresan a Facebook para ver lo que sus amigos comparten, lo que les gusta y lo que comentan. 11

La audiencia de *Serial* creció con rapidez gracias a la interacción

social de cientos de miles de escuchas que compartían su pasión por el podcast. El éxito de *Serial* demuestra que las grandes historias, cuando son bien contadas, tienen el poder de formar una amplia cascada una vez descubiertas.

Las compañías también se beneficiaron alguna vez de la cascada social orgánica, y lograron un alcance significativo por medio de los *likes* en Facebook. Sin embargo, como se mencionó en el capítulo 10, a finales de 2014, Facebook cambió sus algoritmos para limitar el alcance orgánico del contenido de marcas y obligar a los *marketers* a gastar más en anuncios. 12 En efecto, Facebook removió el contenido compartido por marcas del *feed*, mostrando solo el contenido compartido por usuarios y los *placements* pagados por compañías. A pesar de estos cambios, todavía puedes ganar una audiencia significativa por medio de las redes sociales. Para lograrlo, elige con cuidado a los creativos que contarán tus historias.

Marketing de *influencers*, bien hecho

El marketing de *influencers* ha existido desde hace siglos. En la década de 1760 Josiah Wedwood aprovechó las recomendaciones de la realeza para establecer el valor de su marca en las mentes de clientes prospectivos. 13 Desde el advenimiento de las redes sociales, donde los *influencers* pueden promover ofertas de marcas directamente a sus seguidores, la práctica ha explotado. Los *marketers* se han apresurado a aprovechar a expertos, líderes de industrias, celebridades y estrellas de YouTube para vender sus productos. 14 En algunos casos, los *marketers* simplemente envían artículos gratuitos a estas estrellas con la esperanza de que los muestren en una publicación de Instagram o un tuit. Para los *influencers* con mayor audiencia, las marcas a menudo pagan una cuota sustancial. *The New York Times* reportó: «Captiv8, una compañía que conecta marcas con *influencers*, dice que alguien con entre tres y siete millones de seguidores puede cobrar, en promedio, 187 500 dólares por una publicación en YouTube; 75 mil dólares por una publicación en Instagram o Snapchat y 30 mil dólares por una publicación en Twitter. Para los *influencers* que tienen entre 50 mil y 500 mil seguidores, el promedio es 2 500 dólares por YouTube; mil dólares por Instagram o Snapchat y 400 dólares por Twitter». 15

El reto con este enfoque es que muchos *influencers* eligen comprometer su credibilidad recomendando productos y

experiencias que no conocen o no usan realmente. Más aún, los mismos consumidores sofisticados que ven a través de los alardes y promesas de la publicidad también entienden los juegos de la recomendación y la colocación de productos. 16 Es probable que este acercamiento al marketing de *influencers* sufra la misma pérdida de confianza de la publicidad mientras, abuso tras abuso, se entrena a las audiencias de *influencers* a ignorar sus recomendaciones. 17 Por fortuna, los *marketers* con visión de futuro tienen un mejor modo de aprovechar esta influencia para conectar con sus clientes.

Para crear una experiencia de marketing de contenido los primeros criterios deben ser elegir gente experimentada en el campo y con habilidades narrativas. Sin embargo, los creativos pueden hacer mucho más que contar historias para tu marca. Si eliges colaboradores expertos y buenos narradores que, además, sean *influencers* reconocidos en el tema que planeas abordar, estos pueden crear una audiencia y dar credibilidad a tu marca.

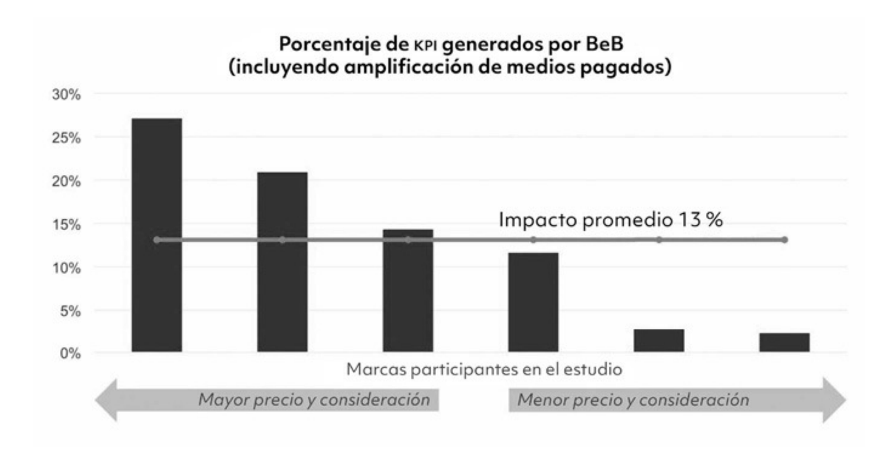
Las plataformas de marketing proporcionan *influencers* que escriben sobre cualquier tema, desde viajes a la Polinesia hasta la proteómica, y no solo miden el alcance de cada colaborador, también cómo resuena el contenido que ofrece, y si su audiencia comparte, responde o «da *like*» a sus historias.

Para lograr alcance social orgánico, tu marca necesita: 1) reclutar colaboradores que atraigan audiencias, 2) establecer un plan de compensación a los colaboradores por el alcance total de su contenido, y darles un incentivo para promocionar tu marca con sus seguidores, y 3) medir qué contribuidores y qué canales sociales producen la mayor audiencia para tu contenido, de modo que puedas proporcionar asignaciones futuras a quienes mejor se desempeñen. Dado que los algoritmos sociales en plataformas como Facebook, Twitter y LinkedIn no filtran las historias de marca cuando los usuarios individuales las comparten, este enfoque te permite ganar un alcance social orgánico significativo para tu narrativa de marca. Adicionalmente, cuando seleccionas a *influencers* expertos en el tema y crean el contenido que tus clientes quieren, en vez de tener paleros para tu producto, entregas una experiencia auténtica que tu audiencia disfruta y en la cual confía.

Historias que cuentan los clientes

No solo se trata de las historias que las compañías cuentan, también importan las historias que los clientes cuentan sobre las marcas. La

Word of Mouth Marketing Association (WOMMA) halló que las historias que la gente cuenta a sus amigos sobre sus experiencias con las marcas generan 13% del total de ventas. 18 La WOMMA también informó que estas historias se vuelven aún más importantes para los compradores cuando los bienes y servicios se encarecen, como se muestra en la siguiente gráfica.



Dicho estudio subestima el impacto del boca en boca porque solo mide el grado en que es positivo y genera ventas, pero no captura su impacto negativo para matar las ventas. La lección es clara: el consumidor de hoy día juzga el desempeño de la marca y lo examina en público. Asegúrate de que la tuya sea una de cinco estrellas.

De narrador a creador de historias

El director de marketing y comunicaciones de Mastercard, Raja Rajamannar, sugiere que las marcas tienen la oportunidad no solo de crear y contar, sino de involucrar a sus clientes en la historia. En una entrevista reciente, Rajamannar explicó que la tecnología ha permitido crear experiencias cada vez más atrapantes. La humanidad pasó de la narrativa oral a la escrita, luego a las películas, la radio y la televisión. Los efectos de sonido y las imágenes permitieron *mostrar* la historia y no solo *contarla*. Más recientemente, la realidad virtual hace que la audiencia pase de ser observadora a integrarse al escenario mismo de la historia. Esta evolución inspiró a Rajamannar a preguntarse: «¿Cómo evoluciona nuestra propia narrativa?». Su respuesta convirtió la campaña de publicidad tradicional de Mastercard, «No tiene precio», en una plataforma de marketing experiencial que hoy día incluye

«Ciudades que no tienen precio» y «Sorpresas que no tienen precio»: [En las historias tradicionales] haces que la audiencia viva de forma indirecta. En este caso [el Programa de Ciudades que No Tienen Precio], nosotros decimos: «¿Podemos volverla su historia?».
Como ejemplo, la mayoría de las compañías de tarjetas de crédito promociona, en el nivel más alto con una tarjeta *black* o platino, un servicio de conserjería. Si los llamas para comprar boletos para Broadway, obtienes los mejores asientos del teatro… y observas la obra. Si yo quiero ponerte *en* la historia, te pondré en el escenario y te convertiré en un personaje viviente.
También creamos «Sorpresas que No Tienen Precio» mediante la cual literalmente tomamos el antiguo concepto de *sorprender* y *deleitar* y lo convertimos en un programa siempre disponible.
Mastercard crea momentos únicos e inesperados en la vida de sus tarjetahabientes. Estos momentos llegan en todos tamaños, desde que la cantante Ellie Goulding se presente durante una sesión de grabación para dos artistas jóvenes 19 hasta regalar una magdalena adicional de la Magnolia Bakery cuando un tarjetahabiente compra una por primera vez. Estas sorpresas, independientemente del ámbito, tienen una cosa en común: sirven como sucesos detonantes en la vida de los tarjetahabientes, inspirándolos a volver a contar la historia que vivieron en la realidad. 20
El día posterior a que Mastercard lanzara la primera «Sorpresa que no tienen precio» con Justin Timberlake, en 2014, Rajamannar recibió una llamada del CEO de Twitter, Dick Costolo, diciendo que Mastercard había dado al punto neural. Twitter se estaba encendiendo con menciones de la sorpresa de Timberlake, con usuarios que compartían su historia. Desde entonces, Mastercard ha entregado más de 600 mil «Sorpresas que no tienen precio» en diferentes países. Produjeron miles de millones de historias para ser contadas por sus clientes en las redes sociales.
Trayendo a la audiencia de vuelta
Cuando ofreces historias útiles y entretenidas, la audiencia no puede esperar a que llegue nuevo material. Para maximizar el retorno en la narrativa de marca, permite que la audiencia se suscriba a tu experiencia narrativa por medio de marketing de email, automatización de marketing o plataformas de gestión de relación con el cliente. Enviar historias recomendadas hace que los miembros de la audiencia vuelvan con más frecuencia. Esto permite construir relaciones más fuertes. Las visitas más frecuentes

incrementarán el intercambio social y te ayudan a llegar a sus amigos y colegas con tus historias.

Recomendaciones personalizadas

Cuando te pones al corriente con viejos amigos mientras toman unos tragos, eliges inconscientemente las historias de tu repertorio que crees que más les interesarán. Tu mente considera todo lo que sabes de ellos, los intereses que comparten, y prioriza las cosas que han ocurrido que sea poco probable que hayan escuchado antes. Como resultado, tienes una mejor conversación, más entretenida y edificante que si solo compartieras todo lo que aprendiste desde la última vez que se vieron. Toma el mismo enfoque hacia cada miembro de tu audiencia para construir relaciones más fuertes.

Una investigación realizada por Janrain, en 2013, halló que «74% de la gente se frustra con los sitios web cuando el contenido [...] parece no tener nada que ver con sus intereses». 21 Pero aun cuando 77% de los *marketers* se da cuenta de que personalizar las experiencias es crucial para el éxito, 60% de ellos fracasa en hacerlo en tiempo real. 22 Muchos intentan igualar personificaciones arquetípicas con la gente que representan, configurando un email diferente para cada personificación, pero, aun así, se quedan cortos respecto a lo que el individuo quiere y necesita.

Las nuevas plataformas de inteligencia artificial (IA) permiten ir de la personificación hacia lo verdaderamente personal. Las tecnologías de compañías como Skyward, LiftIgniter y OneSpot crean perfiles anónimos y usan algoritmos sofisticados para elegir de la biblioteca la historia correcta para cada persona, con base en lo que les ha resultado más atractivo en el pasado.

Las recomendaciones basadas en IA pueden incrementar la tasa en que tu audiencia consume historias adicionales hasta en un 50% sobre las recomendaciones basadas en etiquetas que usa la mayoría de los sitios web. Al usar recomendaciones personalizadas de historias en tus emails de atención, puedes generar un incremento de 50 a 120% de clics. 23 En resumen, contar la historia correcta para la persona adecuada produce mejores resultados comerciales.

Amplificación pagada

Una vez que hayas creado una experiencia sobresaliente y personalizada para cada miembro de tu audiencia, querrás maximizar el alcance de audiencia.

Construir un alcance orgánico mediante búsquedas y redes sociales produce las ROI más altas, pero hacerlo a gran escala puede tomar

de seis a 18 meses. Además, si solo usas métodos orgánicos para construir audiencias, el impacto de tu narrativa de marca será inferior a lo óptimo. Para acelerar el crecimiento de audiencia y maximizar el alcance total, la promoción pagada ofrece un camino más rápido y amplio. Los primeros podcasts de *Serial*, por ejemplo, produjeron una audiencia inicial modesta, pero cuando *This American Life* promovió el programa, cientos de miles de escuchas de la radio pública lo sintonizaron y, una vez enganchados, volvieron por más. De forma similar, para construir rápidamente una audiencia semilla en lugar de ofrecer un contenido bueno, pero creado ocasionalmente, usa la amplificación pagada.

David Beebe adquirió experiencia como productor en Disney/ABC, donde pasó más de seis años supervisando la producción de programas de televisión y digitales. A mediados de 2014 Beebe reconoció el cambio que se aproximaba en el marketing, de centrado en anuncios a centrado en historias, y dejó el mundo de los medios para volverse vicepresidente, creativo global y crear marketing de contenido en Marriott International. En Marriott, David Beebe supervisa los esfuerzos de contenido para lanzar nuevas marcas, construir conciencia de marca y «ocupar camas». Mientras la publicación consistente de *Marriott Traveler*[24] produce la mayoría del tráfico de marca mediante búsquedas, Beebe proporciona apoyo de medios detrás de su brillante trabajo de cortometrajes, como *French Kiss* y *Two Bellmen Three*. Beebe explicó:

Nuestro objetivo son las audiencias de marcas y para ello usamos todos los datos que tenemos. Comenzamos por identificar a viajeros de negocios quienes [se han] involucrado con nosotros en JW, mezclando nuestros datos con los de Google y YouTube.

Entonces ejecutamos todas nuestras películas como anuncios preproyectados, como TrueView. 25 Ponemos gasto de medios en ellos. Así que alguien va a YouTube a ver algo completamente diferente, y entonces se le presenta este anuncio. Pero en realidad es una pieza interesante de contenido y es absorbido por ella. En YouTube, hubo una tasa de completado de 80% de personas que miraban las películas, y YouTube nos dijo que nunca antes habían visto que esto ocurriera con la publicidad. 26

La amplificación pagada inteligente comienza al mirar tus resultados orgánicos. ¿Qué historias ganaron las mayores audiencias? Estas estadísticas mostrarán dónde fue más alta la demanda de mercado. ¿Qué historias tuvieron las tasas más altas de

involucramiento y cascada social? Estas estadísticas mostrarán dónde las historias lograron conectar con la audiencia y proporcionaron valor significativo. Armado con esta información, considera redes de descubrimiento de contenido y campañas sociales con objetivos para construir audiencia. Redes de descubrimiento de contenido como Taboola, Outbrain, Nativo o TripleLift, y compañías de medios como Yahoo! y *Time*, promueven contenidos de marca en sitios web de medios; luego cobran por cada visita a tu contenido. Más recientemente, las redes de publicidad de pujas en tiempo real han comenzado a hacer lo mismo, y distribuyen contenido en los espacios que solían estar reservados exclusivamente para anuncios. Facebook ofrece herramientas poderosas para apuntar las historias hacia los lectores y espectadores que es más probable que las disfruten. Hay tantas opciones disponibles hoy día para la amplificación de contenido que a menudo los *marketers* acuden a compradores de medios para gestionar y optimizar la amplificación. Para quienes quieren gestionar sus propias compras, recomendamos las plataformas de gestión de amplificación como Zemanta o Reactor Media, las cuales optimizan campañas de amplificación de contenido por medio de muchas de las redes antes mencionadas. Zemanta permite a los *marketers* medir el logro costo/meta, y optimizar en automático su gasto de amplificación para enfocarlo a los canales con mayor eficacia de costo.

Aunque estos modelos de costo-por-clic son similares a la promoción pagada usada por novatos para promover campañas de publicidad nativas, hay una diferencia importante: se capta una audiencia capaz de ser retenida, en vez de rentarla por única vez.

¿Cuándo deberías gastar en amplificación? Beebe explicó: «Intentamos poner en práctica una relación 2:1. Si invertimos 500 mil dólares en una película, gastamos 250 mil en marketing y promoción […] Eso no es diferente del mundo de la televisión, pero ahí no solo gastarías el presupuesto de un programa, sino el doble o el triple en marketing».

Puede que tu marca no invierta en narrativa en la misma escala que el Marriott, pero los beneficios de la amplificación para generar una mayor audiencia, más rápido de lo que podrías ganarla de forma orgánica, son reales en cualquier escala. Una vez que hayas creado una experiencia que atraiga a la audiencia, considera amplificarla para maximizar el rendimiento de tu inversión.

Cualquiera de las opciones de amplificación anteriores puede generar una audiencia para tus historias. Medir el costo por visita y si la audiencia permanece, vuelve o comparte el contenido te permitirá elegir la opción que mejor funcione. El siguiente paso crítico es atar esta medición al verdadero rendimiento de la inversión. Exploraremos cómo hacerlo en el capítulo 13.

En este mundo de sitiosweb-hacia-nosotros, el marketing, no los esfuerzos de ventas, genera compras diarias… literalmente hasta nuestras puertas. Cuando salimos de casa para comprar, entramos al universo todavía impersonal del autoservicio. Tocamos una pantalla para ordenar comida rápida; llenamos nuestros propios vasos de refresco; ponemos nuestros víveres en un carrito de compras; luego vamos a la caja, pagamos y empacamos. Todo lo hacemos solos.
Cuando los precios alcanzan números elevados las transacciones entre comprador/vendedor se vuelven más personales. Sin embargo, para estar cara a cara con los clientes, un equipo de ventas necesita *leads*. En las industrias negocio a negocio (B2B), por ejemplo, el marketing generalmente produce solo 25 a 30% de todos los *leads* de ventas. 1 El contacto directo del personal de ventas produce 45 a 47%, y el balance de 24 a 29% llega por medio de recomendaciones, socios y otras fuentes.
Los vendedores B2B de hoy día están armados más que nunca con herramientas para identificar, contactar y dar seguimiento a prospectos. Una lista creciente de herramientas de habilitación de ventas permite encontrar prospectos (RainKing, ZoomInfo), enviar mensajes, compartir presentaciones, rastrear cuando los beneficiarios abren los paquetes que envías (Yesware, ClearSlide); incluso analizar la personalidad del cliente al que intentas contactar (Crystal Knows).
No obstante, CSO Insights halló que, durante los últimos siete años, las compañías promediaron solo 84% de sus *targets* de ventas, mientras que sus ejecutivos de ventas solo alcanzaron 59% de sus cuotas. 2 ¿Por qué? ¿A qué se puede culpar? ¿*Targets* establecidos inapropiadamente? ¿Complicaciones económicas? ¿Desempeño de producto? Se podría culpar a cualquiera o a todas, pero el bajo desempeño consistente con el tiempo en todas las áreas sugiere algo más. El problema comienza con estrategias de venta anticuadas.
EL JUEGO DE NÚMEROS
Al elaborar una estrategia, la mayoría de los ejecutivos de ventas se enfoca en la cantidad de conexiones hechas en lugar de la calidad de las mismas. Juegan un juego de números, estableciendo *targets* mensuales para llamadas o emails prospectivos porque la historia les ha enseñado que hacer X número de llamadas llevará a Y

número de reuniones, y tener Y número de reuniones resultará en Z tratos cerrados.

Entrenados con este enfoque y armados con nuevas tecnologías, los vendedores jóvenes teclean en sus teléfonos y teclados. Puede o no que alcancen sus cuotas de llamadas, pero de cualquier modo no importará, porque rara vez atrapan la atención de quienquiera que responda.

Considera el punto de vista del comprador. ¿Cuántos emails has recibido solo esta semana que comenzaban con alardes y promesas o, peor aún, una solicitud inmediata de tu tiempo? Un representante de ventas que pide tener 15 minutos de tu tiempo bien podría pedir 50 dólares de tu cartera. Ahora pregúntate cuántos de esos emails respondes.

Enviar miles de emails puede generar una venta o dos, pero al igual que los anuncios de interrupción abusan de los consumidores, los emails irritan a los compradores B2B y los dejan adormecidos. Aun así, si pudieras revisar los emails enviados por tu equipo de ventas a los consumidores, es probable que estos estén enviando el mismo tipo de mensajes que tú ignoras. Debe haber un mejor mecanismo de ventas que enganche la atención del cliente; y, cuando lo haga, debe haber una mejor forma de retenerla. Luego de jugar con los números, cuando un representante de ventas asegura una reunión, si es que lo hace, es inevitable que ilustre su demostración con PowerPoint o Keynote. Su propuesta, casi sin excepción, presenta un argumento retórico para su producto, reforzado con datos convertidos en gráficas y tablas, empalmado aquí y allá con imágenes animadas con frases motivacionales superpuestas, todo intentando probar su tesis.

Luego de la demostración, la práctica común requiere que el representante de ventas deje algo al cliente, por lo general, una pieza impresa conocida en el oficio como un «dejado atrás». Este documento no agrega nada, solo repite la presentación, y nuevamente describe, alaba y argumenta en favor de la compañía y sus productos. Como podrías adivinar, el índice de fracaso de este método es casi el 100%. Salva a los árboles y no imprimas nada.

El deseo desencadena ventas

Nadie realiza ninguna acción (no digamos una compra cara) a menos que sienta, de forma consciente o no, que es su mejor opción o, en todo caso, la única. La gente sigue adonde el deseo la lleve. ¿Qué comprará un comprador? Para motivar una compra de alto

costo, una propuesta de ventas no solo debe enganchar y retener el *yo* racional del comprador, sino que debe captar de forma simultánea su *yo* emocional de modo que *quiera* comprar. La mejor forma, o quizás la única, de intrigar la curiosidad emocional de un comprador es contarle una historia que dramatice su lucha por obtener lo que quiere.

La historia al rescate

El mundo de las ventas demanda nuevas tácticas y las ocho etapas de la narrativa constituyen una buena estrategia con *target*. Para el vendedor B2C, reunir comprensión narrativa sobre un comprador antes de que entre por la puerta es casi imposible, pero el proceso narrativo puede dar forma a tus interacciones. Las ocho etapas construyen tres momentos storyficados clave para la venta B2B: 1) un gancho poderoso asegura una reunión con un cliente prospectivo; 2) un arco narrativo dramático con el que sea fácil identificarse retiene la atención y vincula emocionalmente al cliente con tu producto o servicio; y 3) un clímax narrativo convincente cierra la venta.

Para que estos momentos tengan éxito, necesitas investigar a conciencia cada etapa de la narrativa. Para comunicarte y conectar con tus clientes necesitas visualizar la industria e identificar a los protagonistas, los sucesos detonantes, los objetos del deseo y las acciones y reacciones. A continuación abordaremos estas etapas con el ojo puesto en las ventas B2B.

Etapa uno: *targets*

Un buen equipo de ventas siempre realiza una investigación de mercado, mucho antes de hacer una llamada o enviar un email. En una estrategia guiada por historias es la etapa uno. Este primer paso identifica la audiencia *target*, la necesidad *target* y la acción *target*. Comienza por establecer la historia de la industria: haz un bosquejo de los arcos históricos de cambio dinámico; identifica cada disminución y repunte; analiza qué salió bien y, más importante aún, qué salió mal, pues el secreto para el éxito de ventas es el descubrimiento de la necesidad específica del cliente que se oculta en alguna parte de esos giros negativos. La acción *target*, desde luego, es la compra de tu producto o servicio por parte del cliente para satisfacer su necesidad.

Por ejemplo, digamos que tu compañía vende a hospitales y otros proveedores médicos una plataforma de registros sanitarios electrónicos (EHR, por sus siglas en inglés) basado en la nube. Tus

clientes usan la plataforma para registrar de modo estandarizado datos de pacientes, asegurar que todas las pruebas y registros queden capturados, compartir información con los pacientes, con otros proveedores y mantener los datos seguros.

Tus prospectos entienden algunos de los beneficios de tu oferta, pero tu investigación mostró que están preocupados respecto a sus implicaciones. Por un lado, pasar de registros en papel a electrónicos incrementaría el acceso que los profesionales médicos tienen a los historiales de pacientes. El sistema que ofrece tiene el potencial de reducir errores y omisiones en tratamiento médico, y, si se emplean como fueron diseñados, con el tiempo podrían reducir de manera significativa los costos.

Por otro lado, la investigación revela que tus prospectos están preocupados en hacer este cambio. ¿Cómo se agregaría este sistema a las instalaciones médicas de tus clientes? ¿Qué entrenamiento necesitarían los profesionales médicos para usarlos? ¿Cómo podrían mantener privada y segura la información? Si el mecanismo de registro fuera más portátil, ¿los pacientes acudirían a otros proveedores con más frecuencia?

Ahora sabes dónde duele. Responde estas preguntas con una historia que dé un vuelco positivo y la venta está hecha.

Etapa dos: tema

Paso 1: Valor central

La narrativa regular con frecuencia mezcla y combina valores centrales. Sin embargo, en la historia de ventas relatada con propósito el valor binario es obvio: éxito/fracaso. Esta carga positiva/negativa del valor central regula la vida comercial desde una tintorería hasta a las multinacionales en Nueva York, Londres y Beijing.

Los subconjuntos de éxito/fracaso, como innovación/imitación, eficiencia/ineficiencia, riesgo/seguridad, y líder/seguidor, dan forma a propuestas específicas para clientes específicos. Pero en última instancia, todos se relacionan con el éxito o fracaso de un negocio.

En nuestro ejemplo de EHR, la investigación de mercado descubriría dos piezas de legislación importantes que cambiaron el panorama de la industria: la Ley de Recuperación y Reinversión Estadounidense, de 2009, y la Ley de Protección al Paciente y Atención Costeable, a menudo referida como la ACA u «Obamacare». La Ley de Recuperación y Reinversión Estadounidense fue un

paquete de estímulos de 831 mil millones de dólares diseñado para ayudar a la economía de Estados Unidos a recuperarse con mayor rapidez del declive económico causado por la crisis hipotecaria. Parte de este estímulo fue utilizada para modernizar la atención a la salud, proveer incentivos a los proveedores de atención sanitaria públicos y privados que pudieran demostrar un «uso significativo» de sistemas EHR. [3] Aquellos que no los adoptaran para 2014 enfrentarían penalizaciones y con el tiempo verían caer los niveles de inversión de Medicaid y Medicare. Los clientes prospectivos de pronto tienen una fuerte razón para adoptar la tecnología que tú y la competencia ofrecen.

Cuando la ACA fue adoptada en 2010, agregó un nuevo giro a la industria. La Oficina de Presupuesto del Congreso estimó que 21 millones de estadounidenses tenían seguro médico debido a la ACA; 12 millones fueron agregados a las listas de Medicare, y unos nueve millones adicionales recibieron subsidios federales basados en recursos. [4]

Además de incrementar el número de estadounidenses asegurados, la ACA comenzó a cambiar la forma de pago de servicios a los proveedores. Estos eran compensados por hacer pruebas y dar tratamientos; lo cual hacía que existieran pruebas y tratamientos con mayor frecuencia de la necesaria. En 2018 la ACA comenzó a cambiar la compensación por la recompensa a resultados exitosos. Esto significa que los proveedores médicos tienen incentivos para realizar las pruebas correctas y ofrecer los tratamientos que tengan mayores probabilidades de resultados exitosos.

Desde una perspectiva de EHR, este cambio significó que los sistemas debían adaptarse o cambiar para rastrear y registrar resultados, correlacionarlos con las pruebas y tratamientos ofrecidos, y proveer análisis más robustos. En este ejemplo, digamos que nuestro ejecutivo de ventas se comunica luego de que estas dos leyes hayan sido puestas en vigor.

Paso 2: Protagonista

Una historia relatada con propósito es estelarizada por el propio cliente. Desperdiciarás tiempo y dinero si te enfocas en tu producto o compañía. Con base en tu panorama de clientes prospectivos, esboza una idea general de tu protagonista: el comprador con quien idealmente te reunirías. Una vez que identifiques las compañías y personas específicas, vuelve y haz más tarea sobre ambos para que puedas entender los retos (fuerzas antagónicas) que tu protagonista

enfrenta.
En nuestro ejemplo de EHR, el cliente *target* es el CEO o administrador de hospital del proveedor médico. Los médicos y el personal de enfermería pueden influir en la decisión.
Paso 3: Entorno
Como un gran narrador, necesitarás un conocimiento experto de tus clientes potenciales. Identifica los particulares: la historia de la compañía, su posición en la industria (líder, retador, rezagado), los mercados donde compite, las políticas de poder del rubro (regulaciones, sentimientos de consumidores, proveedores clave, distribuidores clave), la propuesta de valor que la compañía presenta a sus clientes y cómo intenta venderla. Toma en cuenta que deberás revisar los detalles del valor central, el protagonista y el entorno mientras reúnes más información sobre tus clientes prospectivos.
En nuestro ejemplo de EHR, además de los cambios legislativos antes mencionados, nuestro representante de ventas nota que los proveedores médicos se han estado consolidando para crear eficiencias a gran escala. Los grupos hospitalarios se unen y adquieren prácticas de especialidad en la región.
Etapa tres: suceso detonante
Esta etapa ofrece la información necesaria para priorizar la lista de prospectos que has desarrollado en las primeras dos etapas.
Sobre las compañías enlistadas, realiza las siguientes preguntas: «¿Cuál es el estado de equilibrio presente en la operación del prospecto? ¿La industria que la rodea es estática o cambiante? De ser así, ¿hacia dónde se dirige? ¿Se eleva? ¿Está cayendo? ¿La compañía está creciendo? ¿Se encoge? ¿Se mantiene estable?».
Si un prospecto está claramente en alza o está cayendo, algo ocurrió en su pasado reciente para desencadenar dicho cambio. En otras palabras, un suceso detonante sacudió a la compañía y revirtió su suerte.
Una compañía fuera de equilibrio tiende a tomar riesgos (quizá te compre algo nuevo e innovador) con la esperanza de recuperar el equilibrio o cambiar de rumbo. Lleva tu investigación a una mayor profundidad para determinar cuál fue el suceso detonante, cómo ocurrió y qué inclinó la balanza de la compañía. Si el suceso detonante de la compañía causó un cambio negativo, entonces está en una lucha de vida o muerte por sobrevivir. Serán prospectos fuertes, siempre y cuando tu producto o servicio pueda cambiar la

tendencia.

Esto no quiere decir que las compañías que experimentan cambios de valor positivos (nuevo capital, nuevas cuentas importantes, o similares) estén fuera de alcance. Los eventos que causan cambios de valor positivos inevitablemente desencadenan una cascada de retos. Una innovación importante (*positivo*) puede significar que una compañía de pronto tiene personal insuficiente (*negativo*), carece de inventario (*negativo*), o tiene un equipo exhausto (*negativo*). El crecimiento puede llevar a negativos, como dificultades para contratar talento, preparar al personal para crecimiento, equilibrar el foco de atención entre productos existentes y nuevos, y balancear las ganancias de hoy día contra las inversiones que producirán las de mañana. Si tu prospecto está saboreando un éxito reciente, engancha su curiosidad haciendo notar la posibilidad de uno o dos giros negativos que podría haber a la vuelta de la esquina.

Asimismo, existen compañías que no han experimentado recientemente un suceso detonante, pero el mercado espera uno pronto. Si vendes seguridad en IT, por ejemplo, las compañías de servicios financieros que no han sido hackeadas, pero son vistas en la industria como blancos jugosos para los hackers, serían prospectos fuertes. Las compañías que han sido hackeadas y viven para contarlo conocen los peligros y siempre querrán la tecnología y los procesos más actualizados que sea posible tener. Este tipo de compañías se prepara para el cambio, y se convierte en otro grupo con fuertes probabilidades de compra. Una vez más, para evaluar tales compañías, observa en qué dirección cambiará su suerte el suceso detonante que se aproxima.

En cuanto a las compañías relativamente estáticas, colócalas al final de tu lista. Existe la probabilidad de que cierren un trato, pero puede tomar tiempo y recursos que estarían mejor enfocados en otra parte.

Ahora, establece una categoría de clientes prospectos. La mejor estrategia es ordenarlos por los sucesos detonantes en la historia reciente de la corporativa. Ubica los prospectos de alto rendimiento y valor en la cima, y, en último lugar, las posibilidades de bajo rendimiento y valor.

1. Compañías que han experimentado un suceso detonante negativo.
2. Compañías que han experimentado un suceso detonante

positivo.
3. Compañías que se preparan para un suceso detonante negativo.
4. Compañías que se preparan para un suceso detonante positivo.
5. Compañías en equilibrio sin prospectos de cambio en ninguna dirección.

Volviendo a nuestro ejemplo de EHR, el representante de ventas puede identificar y dar prioridad a servicios médicos que han anunciado una adquisición reciente, y reconocer que las compañías recién fusionadas podrían combinar plataformas EHR. Esto crearía un momento único en el que pueden considerar el cambio a su compañía.

Alternativamente, el representante puede enfocarse en compañías que comienzan a hacer una transición de la compensación basada en tratamientos a una basada en resultados de Medicare. Este cambio fundamental en compensación crea un suceso detonante único que saca de equilibrio las operaciones hospitalarias. Para los propósitos de nuestro ejemplo, nos enfocaremos en este grupo de aquí en adelante.

Etapa cuatro: objeto del deseo

Mira a cada prospecto e identifica a la persona que contactarás: ese es tu protagonista. Con base en el suceso detonante que ha desequilibrado a la compañía, cava más profundo para determinar el objeto del deseo de tu protagonista. ¿Cuál es la necesidad enfocada de su compañía —el objeto (nuevo producto) o situación (una mayor porción del mercado)— que cree que enderezará su embarcación?

De una crisis a otra, de un departamento a otro, la naturaleza exacta del objeto del deseo de una compañía a menudo es tan poco clara que los altos ejecutivos no pueden determinarla. Sin embargo, como vendedor, no puedes dar un paso adelante hasta que la determines. Una vez que obtengas esta comprensión, decide cómo es que tu producto o servicio satisface la necesidad del cliente.

En nuestro ejemplo de EHR, el objeto del deseo del CEO debería ser transparente: quiere que su hospital haga la transición hacia el marco de trabajo basado en resultados sin perder ganancias.

A continuación redacta el asunto o la primera oración de tu email para reconocer el suceso detonante de tu prospecto y el objeto del

deseo.
Asunto: Cambio hacia la compensación basada en resultados
Estimado [CEO del hospital]:
El cambio próximo de compensación basada en tratamientos a basada en resultados requiere de un cambio significativo en las operaciones hospitalarias. En un ambiente cada vez más competitivo, realizar este cambio de forma exitosa puede determinar la diferencia entre el éxito a largo plazo o el fracaso [del sistema hospitalario]. Para comenzar esta transformación, necesitará correlacionar pruebas y tratamientos realizados y los resultados reales obtenidos.
Etapa cinco: la primera acción
Debes estar al tanto de que sin duda la compañía ya habrá intentado lidiar con el suceso detonante, pero obviamente sus tácticas no funcionaron, o no estarían leyendo tu email. Asegúrate de investigar las acciones tomadas por tus clientes y por qué o cómo fracasaron. Usa este conocimiento para enmarcar la solución que propongas y evitar la enorme vergüenza de que sea algo que ya hayan intentado. En nuestro ejemplo de EHR, tu email podría continuar así:
Sé que usted instaló la plataforma de nuestra competencia de manera local en 2011, y que su equipo de IT ha estado trabajando para actualizarla con la versión más reciente durante el último año.
Etapa seis: primera reacción
Supongamos que las primeras acciones del cliente para lograr su objeto del deseo fracasaron debido a las fuerzas antagónicas imprevistas. Por lo tanto, el último paso de tu investigación será identificar estos intentos fallidos y las fuerzas que los frustraron. ¿De dónde vinieron las fuerzas negativas? ¿De qué nivel de realidad? ¿Eran fuerzas físicas, como desastres naturales? ¿Fuerzas sociales, como competidores? ¿Agencias gubernamentales? ¿Revoluciones tecnológicas? ¿Rivalidades personales entre ejecutivos? ¿Conflictos internos dentro de los ejecutivos? ¿Alguna combinación de lo anterior? ¿Qué ha clavado su vida corporativa a un piso negativo?
Siguiendo el ejemplo anterior, tu email al CEO del hospital podría continuar así:
Pero, debido a que el software de nuestra competencia está instalado en servidores propios y requiere la instalación de un

software adicional en cada PC en su hospital, reconozco que esta actualización requiere de mucho tiempo. Por desgracia, durante los meses que su equipo ejecutó dicho procedimiento, Medicare ha cambiado su plan de cómo medir y cuantificar resultados; por tanto, la actualización ya estará desfasada el día en que se complete.

Etapa siete: la segunda acción

Luego de aprender todo lo que el prospecto ha experimentado hasta la fecha, en especial la reacción del público al último esfuerzo de la compañía por recuperar el equilibrio, el representante de ventas cabalga al rescate. Aquí es donde toda la investigación se reúne en la historia y con la que ganas una reunión cara a cara.

Afortunadamente, nuestra plataforma EHR está basada en la nube. Si cambia a nuestra solución, su equipo de IT no necesitará actualizar servidores o cambiar de software en cada consultorio y estación de enfermería. Nuestra plataforma siempre estará actualizada, cumpliendo con las regulaciones y políticas de atención sanitaria en constante cambio.

En este punto, tras demostrar tu conocimiento sobre la historia del cliente, lo que causó desequilibrio, su objeto del deseo y sus intentos fallidos por alcanzarlo, lo has hecho sentir ansioso por escuchar tu solución. ¿Cuánto más probable es que el CEO acepte tu solicitud de una llamada si recibe este email, en vez de uno que simplemente le pida su tiempo para que puedas hablar de tu compañía?

Observa que tu historia debe revelar de modo convincente todo tu profundo conocimiento al hacer referencia al suceso detonante crítico, la necesidad insatisfecha que inspiró, y el dilema actual de la compañía; luego, cómo tu producto o servicio ayudará a la compañía a superar estos retos y lograr el éxito, paso a paso. Asegúrate de elegir las capacidades específicas de tu oferta que generarán un cambio positivo para tu cliente inmediato. Si tu producto es multifacético, dramatiza solo aquellas facetas relevantes para el cliente. Cuando recitas todo lo que tu producto puede hacer, suenas como un fanfarrón y pierdes credibilidad. Ten cuidado de las historias secundarias sobre cómo tu producto ha funcionado para los competidores de tu prospecto actual. Esas también pueden costarte tu credibilidad al hacer que el cliente se pregunte de qué lado estás.

Ten en mente que las compañías no deciden comprar productos o

contratar servicios, lo hace la gente. Para cerrar una venta, crea eventos que conecten de forma emocional con tu tomador de decisiones.

Etapa ocho: la reacción climática

Una vez que consigas una reunión o hacer una llamada, tendrás una oportunidad de repetir una historia similar, esta vez incluyendo detalles sobre un cliente que enfrentó una situación similar a la que enfrenta el CEO de hospital, pero que obtuvo una solución con tu servicio. Cierra la historia dando un vuelco positivo en el clímax superando las fuerzas negativas que se oponían al éxito de tu cliente, quien consiguió su objeto del deseo y restauró el equilibrio de su compañía. Tu prospecto verá que, tan pronto como haga la compra, esta victoria futura le espera.

Así, la historia de ventas cierra con un final feliz.

13
-NOMICS
Para transformar tu marketing de centrado en anuncios a centrado en historias necesitarás la participación de los altos ejecutivos. Para emocionar a tu equipo corporativo, simplemente muéstrale que una historia gana dinero. Luego, dale respaldo con datos.
La prueba del impacto financiero de la narrativa requiere de la recolección y análisis de datos clave, pero qué medirás exactamente depende de tu meta central. ¿Usarás historias para diferenciar tu marca de la competencia? ¿Expandirás la conciencia de la marca? ¿Construirás afinidad de marca? ¿Desarrollarás *leads* para tu fuerza de ventas? ¿Identificarás compradores potenciales? ¿Harás todas las acciones anteriores? Tus respuestas determinan cómo medir el éxito, pero al final del día, una métrica fortalece a las demás.
Medición del éxito de la marca
El factor máximo es el crecimiento de márgenes. Las compañías que construyen relaciones positivas con el alcance más amplio de clientes prospectivos cobran el margen diferenciado más grande por sus bienes y servicios. En otras palabras, siendo los costos subyacentes los mismos, una marca muy querida vende prácticamente el mismo objeto que sus competidores, pero dado que es querida, cobra más y, por lo tanto, gana más.
El alcance debido a la amplificación contratada distorsiona la conexión espontánea con tu audiencia, de modo que para medir el poder de las historias para construir afinidad de marca, enfócate en tres métricas clave: alcance orgánico, composición de la audiencia e involucramiento.
Métricas de contenido clave
Herramientas como Google Analytics o Adobe Marketing Cloud recolectan métricas de contenido y alcance clave. Con ellas, puedes rastrear cuántas personas únicas visitan tu contenido, cuánto tiempo pasan consumiéndolo, y si lo transmiten o no. Plataformas como SEMrush o SpyFu para búsquedas, o TrackMaven u ONZU para redes sociales, te permiten comparar el desempeño de tu marca contra el de tu competencia.
Al usar datos públicos de SEMrush podemos examinar el éxito del Centro de Cuidado Bucal de Colgate. De acuerdo con SEMrush, el contenido de Colgate ahora gana 2.7 millones de visitas cada mes de más de 300 mil palabras clave que los clientes prospectivos de

Colgate buscan para desarrollar buenos hábitos dentales o para aprender sobre retos de salud dental. SEMrush estima que si Colgate tuviera que pagar por el mismo número de visitas con Google AdWords, su gasto de marketing costaría otros 93 millones de dólares anuales. 1 Sin un solo alarde o promesa, el Centro de Cuidado Bucal de Colgate gana la atención de clientes a una fracción de ese costo al entender las necesidades de sus consumidores y proporcionarles lo que quieren.

Medición del éxito del mercado

Si vendes directamente a consumidores (B2C), mide tu éxito con las tres métricas antes sugeridas: alcance (tamaño total de audiencia); composición de audiencia (quién lee en realidad el contenido), e involucramiento (tiempo gastado en contenido, frecuencia de retorno e intercambio social). Puedes medir esta información usando plataformas de marketing de contenido como Skyword y Kapost, 2 o plataformas analíticas como Google Analytics y Adobe Analytics. Si la compañía que diriges realiza transacciones comerciales online, Google y Adobe también pueden ser configuradas para medir conversiones de ventas o suscriptores.

Al integrar marketing de contenido y plataformas analíticas, el éxito de ventas puede rastrearse por temas, autores y canales de distribución específicos, e incluso a una historia individual. Armado con esta comprensión, puedes dar forma a tu programa para maximizar las ventas o cualquier otra meta a la que le sigas el rastro.

Overstock, por ejemplo, analizó el ROI en su gasto de marketing storyficado y reportó que 70% de los lectores que visitaban O.info, su sitio de narrativa, compraba después en Overstock.com, su sitio de *ecommerce*. De hecho, los visitantes poshistoria convierten siete veces más la tasa de los visitantes adquiridos de otro modo y gastan en promedio 35% más en cada transacción.

Una vez que sigues el rastro de la narrativa de tu marca hasta las ventas, puedes comparar el ROI con tu publicidad y otros gastos de marketing para ver cómo se comparan. Cuando es claro que el *branding* storyficado produce mejores ROI, es hora de trasladar tus recursos.

Si haces mercadeo para una compañía B2B, integra tu plataforma de marketing de contenido con un sistema de automatización de marketing como Marketo, Eloqua, Pardot o Unica. Esto te ayuda a identificar qué historias generan qué *leads*, y, a su vez, cómo estos

se conectan con las historias que ofreces y las comparten. Agrega a este sistema una plataforma de automatización de ventas como Salesforce, y sabrás con exactitud el momento en que los *leads* generados por historias se traducen en ventas. Medir el volumen, calidad, tamaño y tasa de cierre de *leads* permite identificar los *leads* inspirados por el marketing storyficado frente a lo que proviene del resto de la línea. En otras palabras, sabrás con exactitud qué temas, creativos, tipos de medios y canales funcionan y cuáles no.

Medición del éxito de ventas

En el capítulo 12 recomendamos el uso de historias para cualificar prospectos de ventas frente a la estrategia dirigida por relaciones de X llamadas = Y reuniones = Z ventas. Creemos que esta última técnica desperdicia el tiempo de tus representantes de ventas en lo menos probable, mientras se esfuerzan en lo más prometedor. Entonces, aunque los sistemas numéricos no deberían determinar una estrategia de salida, pueden ser útiles para medir el éxito de entrada.

Para medir el impacto de tus propuestas storyficadas formúlate estas preguntas:

- **Llamadas de ventas frente a reuniones.** Al inicio, ¿las consultas lograron captar a clientes prospectos? Para averiguarlo, mide la relación entre emails, llamadas storyficadas y las reuniones que estos generan.
- **Reuniones iniciales frente a propuestas.** ¿Qué tan bien califica los *leads* nuestro sistema de calificación storyficado? Para responderlo mide la relación entre reuniones iniciales y propuestas de ventas.
- **Tasa de cierre.** Cuando nuestro equipo hace presentaciones cara a cara con prospectos, ¿cuenta historias convincentes de ventas? Conocerás la tasa de cierre en cuanto midas la relación entre propuestas y ventas.
- **PPV.** Por último, ¿nuestros métodos storyficados han elevado nuestro precio promedio de venta (PPV)? ¿Estamos obteniendo un mayor valor por nuestra oferta central y maximizando las ventas adicionales? Para saberlo, simplemente compara los PPV previos con los PPV actuales; los números contarán la historia.

Las plataformas de automatización de ventas como Salesforce y Microsoft Dynamics, o las nubes de ventas mediante SAP y Oracle, te permiten rastrear actividades de ventas. Las capas de inteligencia comercial, como InsightSquared, te muestran relaciones y tendencias clave de un vistazo. Estos sistemas también comparan a representantes de ventas individuales contra el promedio de tu compañía para identificar a tus narradores más y menos efectivos. Transformar el marketing y las ventas de centradas en retórica a centradas en historias requiere de iniciativa, liderazgo e inversión sostenida. Para tener éxito, debes medir de forma consistente las métricas apropiadas para tus metas estratégicas. Una vez que veas mejoras progresivas, podrás financiar con confianza tu narrativa hacia el futuro.

Conclusión

EL MAÑANA

El futuro comenzó ayer: dos siglos de publicidad impresa construyeron el modelo de medios financiados por anuncios que aseguró nuestras cadenas de radio y televisión. En la década de 1990 los comerciales elevaron al máximo el poder de ventas; las transmisiones empapadas de anuncios alcanzaron el punto de saturación, y el lento e inevitable declive de la publicidad llegó pronto.

Sin duda, el futuro de la narrativa de marcas seguirá un arco similar. Conforme esta técnica madura, el alcance y las fuentes de capital disponible para la narrativa cambiarán con fuerza a su favor. Con estos nuevos recursos, los narradores acelerarán la desaparición del modelo dirigido por anuncios, mientras inspiran innovaciones en medios radicales, como la realidad aumentada, la realidad virtual y los videojuegos. Estas ideas, a su vez, inspirarán tecnologías que todavía no podemos imaginar, las cuales darán a más personas más tiempo en sus días para consumir conocimiento y entretenimiento más storyficado. Hecha de forma correcta, la narrativa de marcas no solo potenciará los resultados comerciales musculares, sino que dará a los *marketers* oportunidades nunca imaginadas.

Llegada del renacimiento creativo

¿Qué pasará cuando las compañías transfieran una parte importante de los 600 mil millones de dólares que gastan en publicidad a la narrativa de marca sostenida? Primero, los *marketers* ya no tendrán que rentar audiencias.

En el viejo mundo de los medios tradicionales, las compañías gastaron una pequeña minoría de su presupuesto para crear publicidad convincente; luego la vasta mayoría para la distribución de anuncios. Con el tiempo, debido a esta asignación, las agencias compradoras de medios se hicieron muchas veces más grandes que las agencias creativas que producían los anuncios.

En un mundo donde miles, quizá millones, comparten las historias que aman, el equilibrio se revierte: en el futuro, los *marketers* guiados por historias destinarán sus presupuestos para crear historias y una porción descendente para distribuirlas. Esto prevé un futuro brillante para los creativos.

La primera temporada de *Westworld* y la sexta temporada de *Game*

of Thrones costaron a HBO 100 millones de dólares [1] cada una, mientras que los 10 primeros episodios de *The Crown* de Netflix superaron los 130 millones de dólares. De hecho, cuando Netflix destinó presupuesto para alinear su programación original de 2016 —*House of Cards, Orange is the New Black*, entre otras— el total llegó a 6 mil millones de dólares. [2]

Esos números pueden parecer grandes; sin embargo, en el mismo año, Procter & Gamble gastó 9.7 mil millones de dólares en publicidad. [3] Ahora imagina el poder de ventas que marcas como P&G tendrían si invirtieran en escritura, actuación, dirección y valores de producción de HBO/Netflix para sus historias…

Los creativos que trabajan con marcas necesitan alinear su arte con su mecenas, el CMO. Las historias deben enganchar, retener y recomenzar, pero su meta máxima es un resultado comercial positivo y medible. Los creativos necesitan entender cómo piensan los *marketers*; los CMO necesitan separarse de los enfoques guiados por campañas y pensar en arcos narrativos.

Pantalla de *streaming*

El futuro de la televisión son las apps.

Tim Cook, CEO, Apple Inc.

El 9 de septiembre de 2015, el CEO de Apple, Tim Cook, presentó la versión más reciente de Apple TV. El dispositivo hace más que permitir que los consumidores accedan a televisión y películas de Apple o vean programas mediante Netflix, Hulu y HBO. Permite que cualquiera, en cualquier lugar, acompañe sus traslados, sus ejercicios elípticos o su relajación nocturna con las historias que desean.

Hoy día, si una compañía de planeación financiera como BlackRock quiere llegar a sus clientes antes de que salgan a trabajar cada mañana, compra tiempo en *Squawk Box* de CNBC e inserta sus anuncios en las pausas. Ahora, supón que BlackRock produjera un programa de video de alta calidad lleno de historias noticiosas comerciales actuales y atractivas, y las transmitiera de forma directa a los consumidores.

En vez de interrumpir a sus clientes con publicidad, BlackRock podría integrar productos, como sus herramientas personalizadas de rastreo e intercambio de portafolios, en el show y crear una tienda integral para sus clientes. Con eso, *Business News by BlackRock* funcionaría como la colocación de productos en largometrajes, solo que mucho mejor.

Nuevos medios *novedosos*

La novedad de los viejos medios consistía en replicar la transmisión televisiva en plataformas digitales; los *nuevos* medios *novedosos* saltaron más allá y alcanzaron el grandioso mundo de las realidades virtuales y aumentadas. «No me interesa el factor novedad», dijo el cineasta de realidad virtual Chris Milk, «me interesa [...] un medio que pueda ser más poderoso que el cine, el teatro, la literatura; que cualquier otro medio que hayamos tenido antes para conectar a las personas». 4

Los dispositivos que alteran la realidad vendidos por Samsung Gear, HTC VIVE y PlayStation VR convierten a los consumidores en protagonistas de videojuegos jugados en realidades virtuales o en observadores activos de documentales de realidad virtual. En ambos casos, la tecnología potencia enormemente los eventos de una historia y, con ellos, la experiencia de la audiencia. Para el CMO, las realidades virtuales y aumentadas extenderán el alcance del marketing hacia un bloque de consumidores inalcanzable de otro modo y los impactarán con historias relatadas en entornos nunca antes vistos. De hecho, el potencial de este medio para mercadear a *gamers* y otros buscadores de experiencias máximas llevó a Facebook a adquirir Oculus por 2 mil millones de dólares.

Sal a la carretera

La razón de que Tesla y Mercedes inviertan en coches autónomos es obvia, pero ¿por qué Google y Apple hacen lo mismo? De acuerdo con el Buró de Censos de Estados Unidos, 139 millones de trabajadores estadounidenses pasan cada día un promedio de 52 minutos conduciendo de ida y vuelta al trabajo. Para poner esa cantidad de tiempo en perspectiva, el *Washington Post* calculó que, en 2014, la gente pasó 1.8 billones de minutos en traslados. Esto es igual a 29.6 mil millones de horas; 1.2 mil millones de días; o 3.4 millones de años.

Por lo tanto, la innovación tecnológica más poderosa de la década entrante no cambiará la experiencia de una historia; en su lugar, convertirá el tiempo destinado en conducir en tiempo de historias. Mientras los conductores hoy día disfrutan podcasts mientras permanecen atorados en el tránsito, los del mañana mirarán maratones de sus series favoritas de Netflix, o quizá una creada por una marca innovadora, al mismo tiempo que los coches autónomos los llevan por la ruta más eficiente.

Para Google y Apple, el coche autónomo representa una interface

diaria con 139 millones de consumidores cautivos tan solo en Estados Unidos. Más aún, estas nuevas conexiones geolocalizadas con consumidores pueden influirlos mientras conducen hacia puntos de compra potenciales.

No hay vuelta atrás

En el pasado, las televisiones colonizaron la sala de estar, y enviaron a los radios en retirada hacia los tableros de coches. Ahora que la programación libre de anuncios, *on-demand* y siempre disponible corre por nuestras pantallas inteligentes, no hay vuelta atrás a los comerciales transmitidos. Los ejecutivos que languidecen en los «buenos tiempos» de la publicidad de interrupción no ven claramente el futuro. El traslado de los consumidores a los modelos libres de anuncios solo acelerará, y también debe hacerlo a toda velocidad, el traslado de las marcas a modelos guiados por historias… o morirán. Esta transformación no llegará con facilidad. Crear con éxito una estrategia centrada en historias requiere de riesgos, pruebas, errores y esfuerzos persistentes. Así, los CMO enfrentan la ardua tarea de educar a sus equipos sobre los cambios culturales que demanda el marketing centrado en historias, las técnicas de diseño de historias, por qué estas se ajustan a la mente del consumidor, las tácticas del marketing storyficado y cómo la historia relatada con propósito motiva las compras.

Dicho esto, los *marketers* que logran que *Storynomics* funcione tienen una oportunidad extraordinaria. En vez de desperdiciar millones en publicidad de interrupción, ¿qué tal si pudieras prosperar en tu negocio y al mismo tiempo hacer el bien en este mundo anhelante? Imagina que dejaras de alardear sobre tus productos y de prometer características funcionales, y relataras historias humanas y enriquecedoras para la audiencia. Imagina que pudieras construir afinidad de marca con tu audiencia *target*, y al mismo tiempo tocar su corazón de manera que profundice en su vida.

Inspírate en trabajos como «Retratos de belleza real», de Dove, «#ComoNiña», de Always, y «#CompartirLaCarga», de Ariel [5] y da vida a historias en las que creas verdaderamente. Entonces, relátalas con doble propósito: la apreciación de marca y el cambio social.

Tú, el lector de este libro, darás forma al futuro de la narrativa de marcas, así que extendemos el mismo consejo que miles de los mejores escritores de ficción han dado en los Seminarios de Historias McKee:

Escribe la verdad.

NOTAS

Introducción: Crisis del marketing

1.Mientras algo de este cambio puede atribuirse a la conveniencia de la visualización *on-demand*, el dominio de Netflix libre de anuncios sobre Hulu, que usaba publicidad de interrupción en su primera versión, demuestra claramente que los consumidores rechazan el modelo de anuncios.

2.Dennis F. Herrick, *Media Management in the Age of Giants*, Albuquerque: University of New Mexico Press, 2012.

3.Para «What's the Matter with Owen: Hammer» visitar www.storinomics.com/resources/ge; para «Misunderstood», de Apple, visitar www.storynomics.com/resources/applemisunderstood; y para «Click, Baby, Click», de Adobe, visitar www.storynomics.com/resources/adobe.

Capítulo 1. Publicidad: una historia de adicción

1.http://www.pbs.org/benfranklin/l3_wit_master.html.

2.El primer programa noticioso del mundo fue transmitido en Detroit, Michigan, el 31 de agosto de 1920, por BMK. Un año después, el 8 de octubre de 1921, la primera transmisión deportiva en vivo fue realizada por KDKA, en Pittsburgh. La ciudad escuchó cómo los Panthers de Pittsburgh derrotaron a los Mountaineers de Virginia del Oeste (21-13) en el futbol colegial. Pronto llegarían los comerciales de cerveza. Y así fue.

3.http://adage.com/article/btob/assessing-dvrs-impact-tv-ads/263248.

4.http://www.wsj.com/articles/cable-tv-shows-are-sped-up-to-squeeze-in-more-ads-1424301320?mod=WSJ_hpp_MIDDLENexttoWhatsNewsThird.

5.YouTube, fundado en 2005, aprovechó la banda ancha para que los usuarios, desde cualquier lugar, pudieran publicar videos digitales. Para julio de 2015 más de 400 horas de video se subían a YouTube cada minuto (http://www.reelseo.com/vidcon-2015-strategic-insights-tactical-advice). Cada mes, mil millones de personas, que representan más de un tercio de los usuarios de internet en el mundo, veían videos en YouTube. La compañía reporta que «cada día, la gente mira cientos de millones de horas en YouTube y genera miles de millones de vistas». Para poner esto en perspectiva con la oferta de los medios tradicionales, tan solo en dispositivos móviles, YouTube alcanza a más personas de 18 a 34

años de edad, y de 35 a 39 años de edad que cualquier cadena de cable en Estados Unidos. (https://www.youtube.com/yt/press/statistics.html).
6.Los *marketers* hallaron que podían dirigir los anuncios a su objetivo de forma más efectiva en línea. En vez de apuntar solo a la audiencia que representa clientes potenciales, los *marketers* podían identificar a los individuos con base en sus perfiles sociales y hábitos de consumo visual, enfocando su gasto de publicidad donde importaba.
7.https://www.emarketer.com/Article/US-Digital-Ad-SpendingSurpass-TV-this-Year/1014469.
8.https://www.wsj.com/articles/ad-spending-growth-to-slow-significantly-in-2017-1480914002.
9.Netflix lanzó su sitio web en 1999, y permitía a los consumidores crear listas de sus películas favoritas. Pero durante ocho años más recurrió al Servicio Postal de Estados Unidos para entregarlas en DVD. A los clientes les gustó tener en casa en todo momento películas y programas de televisión disponibles y libres de anuncios. Para 2007 Netflix era uno de los clientes más grandes del Servicio Postal de Estados Unidos y había enviado DVD a sus suscriptores más de mil millones de veces (http://www.institutionalinvestor.com/article/3494635/banking-and-capital-markets-corporations/netflix-is-creating-a-cordless-nightmare-for-traditional-media.html#/.VmVgbeMrKRs).
10.http://www.theverge.com/2017/1/18/14312826/netflix-earnings-q4-2016-7-million-new-subscribers.
11.http://www.wsj.com/articles/netflixs-global-growth-facesnew-threats-1453026602.
12.http://www.cnbc.com/2017/02/27/youtube-viewers-reportedlywatch-1-billion-hours-of-videos-a-day—us-tv-viewers-watch-125-billion-and-dropping.html.
13.Los *over-the-top* son servicios de video por suscripción como Netflix, Hulu, o HBO NOW que se entregan vía internet sin requerir que los consumidores se suscriban a un paquete de cable tradicional.
14.https://arstechnica.com/business/2016/07/hbo-reports-recordviewership-netflix-subscriber-additions-are-down.
15.https://techcrunch.com/2017/03/02/spotify-50-million.
16.https://www.recode.net/2017/6/5/15740956/apple-music-subscribers-new-27-million.

17.http://fortune.com/2016/08/31/cbs-all-access-ad-free.
18.http://news.wgbh.org/2016/01/26/local-news/print-dying-digital-no-savior-long-ugly-decline-newspaper-business-continues.
19.http://redef.com/original/the-truth-and-distraction-of-us-cord-cutting.
20.http://sqad.com/news/market-saturates-costs-begin-deflatingeven-prime-time-not-immune.
21.http://blogs.wsj.com/cmo/2015/07/20/u-s-tv-ad-spending-fell-in-second-quarter.
22.https://www.nngroup.com/articles/banner-blindness-old-and-new-findings.
23.http://www.mediapost.com/publications/article/196071/banner-blindness-60-cant-remember-the-last-disp.html.

Capítulo 2. Marketing: una historia de engaños

1.Este estudio mide el efecto de la publicidad en la preferencia de compra entre productos que compiten. Aquí se muestra a un grupo control una serie de cinco productos y le preguntan a cada participante qué producto le gustaría recibir gratis. Los investigadores documentan el porcentaje de veces que cada producto es elegido. Luego, se muestra a un grupo experimental un anuncio para uno de los productos y se le ofrece la misma elección. El estudio examina el ascenso en «porcentaje de elección» del producto publicitado entre el grupo experimental, en comparación con el de control, lo cual demuestra el cambio producido por el anuncio. En 1988, adultos de mayor edad que vieron anuncios de uno de los productos mostraron un cambio de elección de 13.8% frente a un grupo control que no vio anuncios. En el estudio más reciente, adultos de mayor edad mostraron un porcentaje de elección de solo 6.4%. Conforme el flujo de información ha mejorado durante las últimas décadas, la eficacia de los anuncios ha caído a la mitad. Las noticias son todavía peores cuando los investigadores examinaron a milenials. Los anuncios mostraron todavía menos efecto en su comportamiento: cambiaron el porcentaje de elección solo en 4.6% (http://adage.com/article/media/things-advertising-millennials/232163).
2.http://advanced-hindsight.com.
3.Dan Ariely, *Predictably Irrational: The Hidden Forces That Shape Our Decisions*, ed. rev. ciudad: HarperCollins, 2009, e-book, ubicaciones Kindle 3904-13.
4.Doris Willens, *Nobody's Perfect: Bill Bernbach and the Golden Age of*

Advertising (2010), e-book, ubicaciones Kindle 180-82.
5.Antonio Damasio asegura que «el placer y el dolor son las palancas que el organismo requiere para que las estrategias instintivas y adquiridas operen eficientemente». Antonio Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain* (Penguin Publishing Group, 2005), p. 262.
6.www.storynomics.com/resources/paulbloom.
7.Paul Bloom, *How Pleasure Works: The New Science of Why We Like What We Like*, Nueva York: W. W. Norton, 2010, e-book, ubicaciones Kindle, pp. 5-52.
8.www.storynomics.com/resources/paulbloom.
9.http://www.caltech.edu/news/wine-study-shows-price-influences-perception-1374#sthash.NP9a0YLd.dpuf.
10.http://news.harvard.edu/gazette/story/2008/12/pain-is-more-intense-when-inflicted-on-purpose.
11.Una promoción para ADT, el sistema de seguridad para el hogar, 23 de febrero de 2016. (http://www.adt.com/?ecid=desktop-promophone-var-011816).
12.http://www.wired.com/2014/08/4-kinds-of-bad-advertising-millennials-have-killed-off.
13.http://www.emarketer.com/Article/Nearly-Two-Three-Millennials-Block-Ads/1013007.
Capítulo 3. Evolución de la historia
1.Jennifer Edson Escalas (2004), «Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands», en *Journal of Consumer Psychology* 14, núm.1-2, pp.168-79.
2.http://humanorigins.si.edu/evidence/human-fossils.
3.https://www.scientificamerican.com/article/how-has-human-brain-evolved.
4.Antonio Damasio, *The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness*, Nueva York: Houghton Mifflin Harcourt, 1999.
5.John Bickle (2003). «Empirical Evidence for a Narrative Concept of Self», en *Narrative and Consciousness: Literature, Psychology and the Brain*, ed. Gary Fireman, Ted McVay y Owen Flanagan (Nueva York: Oxford University Press), pp. 195-208.
6.Sheldon Solomon, Jeff Greenberg, y Tom Pyszczynski (2015). *The Worm at the Core: On the Role of Death in Life*, Nueva York: Random House, p. 63.
7.Ernst Becker, *The Denial of Death*, Nueva York: Free Press, 1973.

8.David M. Buss (2008). «The New Science of Evolutionary Psychology», en *Evolutionary Psychology: The New Science of the Mind*, (Boston: Pearson), pp. 50-53.
9.N. Ramnani y A. M. Owen (2004). «Anterior Prefrontal Cortex: Insights into Function from Anatomy and Neuroimaging», en *National Review of Neuroscience* 5, núm. 3, pp. 184-94.
10.Damasio, *The Feeling of What Happens*.
11.H. C. Lau, R. D. Rogers, N. Ramnani y R. E. Passingham (2004). «Willed Action and Attention to the Selection of Action», en *Neuroimage* 21, núm. 4, pp. 1407-15.
12.Kenneth Burke, *The Philosophy of Literary Form*, Berkeley: University of California Press, 1941.
13.Alvin I. Goldman (2014). «Two Routes to Empathy: Insights from Cognitive Neuroscience», en *Empathy: Philosophical and Psychological Perspectives*, ed. Amy Coplan y Peter Goldie (Nueva York: Oxford University Press).
14.Narender Ramnani and R. Christopher Miall (2004). «A System in the Human Brain for Predicting the Actions of Others», en *Nature Neuroscience* 7, núm. 1, pp. 85-90.

Capítulo 5. Historia completa

1.Como Simon Baron-Cohen y Paul Bloom deducen en sus polémicos libros, *Zero Degrees of Empathy* (Baron-Cohen) y *Against Empathy* (Bloom), el tipo de sentimientos hacia los demás va de la simpatía a la lástima; de allí a la compasión hasta la identificación plena con el otro.
2.www.storynomics.com/resources/dove.
3.Daniel Kahneman y Amos Tversky (1979). «Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk», en *Econometrica* 47, núm. 2, p. 263; Barry Schwartz (2004). *The Paradox of Choice: Why More Is Less*, Nueva York: Harper Perennial.

Capítulo 6. Historia relatada con propósito

1.Jennifer Edson Escalas y Barbara B. Stern (2003). «Sympathy and Empathy: Emotional Responses to Advertising Dramas», en *Journal of Consumer Research* 29, núm. 4, pp. 566-78.
2.Jennifer Edson Escalas (2004). «Imagine Yourself in the Product: Mental Simulation, Narrative Transportation, and Persuasion», en *Journal of Advertising* 33, núm. 2, pp. 37-48.
3.N. Ramnani y A. M. Owen (2004). «Anterior Prefrontal Cortex: Insights into Function from Anatomy and Neuroimaging», en *National Review of Neuroscience* 5, núm. 3, pp. 184-94.

4.Charles Cooper (2008), «If Apple Can Go Home Again, Why Not Dell?», en *CNET*.
5.http://adage.com/article/news/ten-years-dove-s-real-beauty-aging/291216.
6.Melanie C. Green y Timothy C. Brock (2000). «The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives», *Journal of Personality and Social Psychology* 79, núm. 5, pp. 701-21.
7.Jennifer Edson Escalas (2004). «Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands», en *Journal of Consumer Psychology* 14, núms. 1 y 2, pp. 168-79.
8.www.storynomics.com/resources/applegetamac.
9.https://www.thelocal.es/20151216/fat-chance-everything-you-need-to-know-about-spains-christmas-lottery.
10.http://time.com/4616441/el-gordo-spain-christmas-lottery-2016.
11.http://www.foxnews.com/world/2016/12/22/winners-spains-el-gordo-2-4b-lottery-take-home-418k-each.html.
Capítulo 7. Historia y CMO
1.Tom Gerace/Robert McKee entrevista con Linda Boff, CMO, GE, 17 de febrero de 2016, en 30 Rockefeller Plaza, Nueva York, NY.
Capítulo 8. *Branding* storyficado
1.Tom Gerace/Robert McKee entrevista con Patrick Davis, CEO Davis Brand Capital, 27 de marzo de 2016 via Skype.
2.https://www.wsj.com/articles/epa-accuses-volkswagen-of-dodging-emissions-rules-1442595129.
3.https://www.wsj.com/articles/volkswagen-ceo-winterkorn-resigns-1443007423.
4.https://www.nytimes.com/2017/02/01/business/volkswagencompensation-settlement-bosch-audi-porsche.html.
5.https://www.nationalgeographic.org/thisday/apr20/deepwater-horizon-explodes.
6.Reporte de Coordinador Presente, Derrame de Crudo de *Deepwater Horizon*, enviado al Equipo de Respuesta Nacional, septiembre de 2011 (http://www.uscg.mil/foia/docs/dwh/fosc_dwh_report.pdf).
7.https://www.oilandgas360.com/bp-deepwater-horizon-lawsuit-settlement-receives-final-approval.
8.http://www.nytimes.com/2012/11/16/business/global/16iht-bp16.html.
9.http://www.telegraph.co.uk/business/2016/07/14/bp-talliesdeep-water-horizon-bill-at-almost-62bn.

10.https://www.forbes.com/sites/bertelschmit t/2017/01/30/itsofficial-volkswagen-worlds-largest-automaker-2016-or-maybe-toyota/#7ba0ba0276b0.
11.https://www.forbes.com/2010/07/09/worlds-biggest-oil-companies-business-energy-big-oil_slide_7.html.
12.2017 Edelman Trust Barometer (www.edelman.com/trust2017).
13.Una fecha faltante en la línea temporal de Coca-Cola data de 1904, cuando la compañía eliminó la cocaína de su receta. Los dos ingredientes clave originales de Coca-Cola eran la cocaína y la cafeína. La cocaína se derivaba de la hoja de coca y la cafeína de la nuez de kola, lo que llevó al nombre Coca-Cola. La *C* reemplazó a la *K* en *kola* para un mejor marketing.
14.www.storynomics.com/resources/dsm.
15.www.storynomics.com/resources/always.
16.http://news.pg.com/blog/likeagirl/SB49.
17.En 2012, el secretario general de la ONU, Ban Ki-moon, lanzó la Red de Soluciones de Desarrollo Sostenible (SDSN, por sus siglas en inglés) con el fin de «movilizar a los expertos científicos y tecnológicos globales y promover la resolución práctica de problemas para el desarrollo sostenible, incluyendo el diseño e implementación de las Metas de Desarrollo Sostenible». Para guiar ese esfuerzo, la SDSN redactó y presentó el primer *Informe Mundial de la Felicidad* en la Reunión de Alto Nivel de la ONU sobre Felicidad y Bienestar de ese año (http://unsdsn.org/about-us/vision-and-organization).
18.J. Helliwell, R. Layard y J. Sachs, *World Happiness Report 2017*, Nueva York: Sustainable Development Solutions Network, 2017, p. 179.

Capítulo 9. Publicidad storyficada

1.Tom Gerace/Robert McKee entrevista con Linda Boff, CMO, GE, 17 de febrero de 2016, en 30 Rockefeller Plaza, New York, NY.
2.Bob Lang de TheStreet.com y RealMoney.com acuñó el término *FANG*, que fue popularizado por Jim Cramer, para describir a Facebook, Amazon, Netflix, y Google como un grupo de empresas tecnológicas de rápido crecimiento en 2013. Para más detalles consultar: http://www.cnbc.com/id/100436754.
3.Zazzies es una parodia aparente de Snapchat, una aplicación social popular entre los estudiantes que GE trata de alcanzar y persuadir.

4.http://punesunshine.blogspot.com/2017/04/ariel-indias-dadssharetheload- movement.html.
5.https://www.gatesnotes.com/2016-Annual-Letter.
6.https://www.nytimes.com/2015/08/24/opinion/why-arent-indias-women-working.html?_r=1.
7.http://www.creamglobal.com/case-studies/latest/17798/37377/ariel-removes-the-stains-of-social-inequality.
8.www.storynomics.com/resources/ariel.
9.http://www.creamglobal.com/case-studies/latest/17798/37377/ariel-removes-the-stains-of-social-inequality.
10.http://www.mediacom.com/en/article/index/?id=removingthe-stains-of-social-inequality.
11.https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-05-05/fed-up-advertisers-stop-paying-more-for-declining-tv-audiences.

Capítulo 10. Demanda storyficada y generación de *leads*

1.https://www.wsj.com/articles/average-tenure-among-chief-marketing-officers-slips-1456958118.
2.http://www.pewresearch.org/fact-tank/2014/01/09/who-is-this-man-many-americans-dont-recognize-top-news-anchor.
3.http://www.colgate.com/en/us/oc/oral-health.
4.Ver www.contentmarketingcontinuum.com para evaluar por completo tu propia corporación.
5.En 2014, por ejemplo, Facebook redujo agudamente el alcance no pagado y comenzó a cobrar a las compañías por este privilegio. Ver http://adage.com/article/digital/brands-organic-facebook-reach-crashed-october/292004.
6.http://www.colgate.com/en/us/oc/oral-health.
7.Una variedad de técnicas son empleadas para el contenido optimizado por motores de búsquedas (SEO), incluyendo alterar el texto del contenido, etiquetar bien el contenido y agregar otros metadatos relevantes.
8.Entrevista con Caleb Barlow, IBM Security, 11 de marzo de 2016, Cambridge, MA.
9.*Ad Age* (http://adage.com/article/btob/ad-age-names-btob-award-winners-2016/302280) y MITX (http://www.skyword.com/contentstandard/news/ibm-security-wins-mitx-award-for-best-B2B-marketing-website) ambos galardonaron a IBM Security Intelligence.
10.Con propósitos de transparencia, IBM Security es un cliente de Skyword, la empresa del coautor Tom Gerace.

11.www.storynomics.com/resources/adobe.
12.www.storynomics.com/resources/nationwide.
13.http://www.usatoday.com/story/money/2015/02/02/nationwide-insurance-super-bowl-commercial/22734895.
14.Entrevista con Jeanniey Mullen, CMO Mercer, 10 de julio de 2017.
15.https://mercer-digital.com/insights.html.
16.http://mashable.com/2014/11/06/love-boat-princess-cruises.
17.*Idem.*
18.http://www.coca-colacompany.com/our-company/coca-colamarketing-tops-4-billion-tripodi-says.
19.*Idem.*

Capítulo 11. Construir una audiencia

1.http://www.nytimes.com/2015/11/03/business/media/pandora-to-stream-serial-podcast.html.
2.World Wide Web Consortium (W3C) y la World Wide Web Foundation al 27 de mayo de 2016 (http://www.internetlivestats.com).
3.W3C (http://www.internetlivestats.com).
4.http://searchengineland.com/google-worlds-most-popularsearch-engine-148089.
5.https://moz.com/blog/google-organic-click-through-rates-in-2014.
6.http://www.emarketer.com/Article/Google-Will-Take-55-of-Search-Ad-Dollars-Globally-2015/1012294.
7.La publicidad en búsquedas con frecuencia también es llamada marketing de motor de búsquedas o SEM, por sus siglas en inglés.
8.http://searchengineland.com/new-york-times-exposes-j-c-penney-link-scheme-that-causes-plummeting-rankings-in-google-64529.
9.Moz blog (https://moz.com/blog/google-algorithm-cheat-sheetpanda-penguin-hummingbird).
10.Facebook, 21 de junio de 2013 (https://www.facebook.com/FacebookSingapore/posts/563468333703369).
11.http://techcrunch.com/2016/01/27/facebook-earnings-q4-2015/f.
12.https://social.ogilvy.com/facebook-zero-considering-life-after-the-demise-of-organic-reach.
13.Eric Almquist y Kenneth J. Roberts, «A “Mindshare” Manifesto» (http://membersonly.amamember.org/sales/pdf/1-Rethinking.pdf): 13.

14.https://www.forbes.com/sites/kylewong/2014/09/10/the-explosive-growth-of-influencer-marketing-and-what-it-means-for-you/#1edd522552ac.
15.https://www.nytimes.com/2016/08/30/business/media/instagram-ads-marketing-kardashian.html?_r=0.
16.http://www.marketwatch.com/story/do-celebrity-endorsementswork-1300481444531.
17.Según se dice, Kendall Jenner recibió 250 mil dólares por tuitear sobre el Fyre Festival (https://news.vice.com/story/fyre-fest-organizers-blew-all-their-money-months-early-on-models-planes-and-yachts). El festival no proveyó el alojamiento de lujo, comida o entretenimiento prometidos, y dejó varados a los viajeros. (https://www.nytimes.com/2017/04/28/arts/music/fyre-festival-ja-rule-bahamas.html).
18.WOMMA, «Return on Word of Mouth», noviembre de 2013. (https://womma.org/wp-content/uploads/2015/09/STUDY-WOMMA-Return-on-WOM-Executive-Summary.pdf).
19.www.storynomics.com/resources/mastercard.
20.Robert McKee/Tom Gerace entrevista con Raja Rajamannar, 2 de febrero de 2016, en la Sede Central de Mastercard, Purchase, NY.
21.http://www.janrain.com/about/newsroom/press-releases/online-consumers-fed-up-with-irrelevant-content-on-favorite-websites-according-to-janrain-study.
22.Neolane y la Direct Marketing Association, «Realtime Marketing Insights Study», julio de 2013 (https://blogs.adobe.com/digitalmarketing/social-media/highlights-realtime-marketing-insights-study).
23.Resultados de desempeño de personalización de Skyword Inc. entre múltiples marcas, febrero de 2017.
24.http://traveler.marriott.com.
25.TrueView es un producto publicitario preejecutado disponible desde YouTube de Google.
26.Robert McKee/Tom Gerace entrevista con David Beebe, 16 de diciembre de 2016.
Capítulo 12. Ventas storyficadas
1.Sales Performance Optimization Surveys 2011-2015, CSOInsights.com, una subsidiaria de MHI Global.
2.Sales Performance Optimization 2015 Survey, CSOInsights.com, una subsidiaria de MHI Global.
3.https://www.usfhealthonline.com/resources/healthcare/

electronic-medical-records-mandate.
4.https://www.cbo.gov/sites/default/files/recurringdata/512982017-01-healthinsurance.pdf.
Capítulo 13. -*Nomics*
1.https://www.semrush.com/info/colgate.com + (by + organic).
2.Declaración de divulgación: uno de los autores de este libro, Tom Gerace, es fundador y CEO de Skyword.
Conclusión . El mañana
1.http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/tv/news/game-of-thrones-season-6-hbo-spends-over-10m-on-each-episode-a6959651.html.
2.http://www.cinemablend.com/television/Insane-Amount-Money-Netflix-Spend-Content-2016-112117.html.
3.http://adage.com/article/cmo-strategy/pg-hiking-ad-spend/303731.
4.https://www.theguardian.com/technology/2015/jan/29/virtual-reality-documentary-middle-man-journalism-chris-milk-film.
5.www.storynomics.com/resources/ariel.

Acerca del autor

ROBERT MCKEE es el conferencista de *storytelling* más solicitado del mundo. Durante los últimos 30 años ha sido mentor de guionistas, novelistas, dramaturgos, poetas, documentalistas, productores y directores. Entre sus exalumnos hay más de 200 nominados y 60 ganadores del Premio de la Academia, 1 000 nominados y 200 ganadores del Premio Emmy, 100 ganadores del Premio WGA del Sindicato de Guionistas de Estados Unidos y 50 ganadores del Premio DGA del Sindicato de Directores de Estados Unidos.

TOM GERACE es el fundador y CEO de Skyword, una plataforma líder en marketing de contenidos y empresa que presta servicios a marcas como Samsung, Philips, Mastercard, IBM, General Electric, Colgate y HP. Pionero en marketing digital, Gerace ha ayudado a cientos de equipos a adaptarse y prosperar en medio de constantes cambios disruptivos en la tecnología y el comportamiento del consumidor durante dos décadas.

Título original: *STORYNOMICS: Story-Driven Marketing in the Post-Advertising World*

Traducción: Carlos Díaz Romero
Diseño de portada: Planeta Arte & Diseño / Christophe Prehu
Fotografía de portada: © iStock

Bajo el sello editorial PLANETA M.R.
Avenida Presidente Masarik núm. 111,
Piso 2, Polanco V Sección, Miguel Hidalgo
C.P. 11560, Ciudad de México
www.planetadelibros.com.mx
Primera edición impresa en México: julio de 2021
ISBN: 978-607-07-7639-7
Primera edición en formato epub: julio de 2021
ISBN: 978-607-07-7666-3

Libro convertido a epub por Grafia Editores, SA de CV



A fuego lento (Edición mexicana)

Hawkins, Paula

9786070778162

480 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

Con la misma intensidad con la que ha cautivado a 27 millones de lectores en todo el mundo la autora de La chica del tren, Paula Hawkins, nos ofrece un brillante thriller sobre las heridas que provocan los secretos que ocultamos. El descubrimiento del cuerpo de un joven asesinado brutalmente en una casa flotante de Londres desencadena sospechas sobre tres mujeres. Laura es la chica conflictiva que quedó con la víctima la noche en que murió; Carla, aún de luto por la muerte de un familiar, es la tía del joven; y Miriam es la indiscreta vecina que oculta información sobre el caso a la policía. Tres mujeres que no se

conocen, pero que tienen distintas conexiones con la víctima. Tres mujeres que, por diferentes razones, viven con resentimiento y que, consciente o inconscientemente, esperan el momento de reparar el daño que se les ha hecho. Mira lo que has provocado.



Morir es un alivio

García Reyes, Karina

9786070777530

272 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

"Cuando yo mataba no sentía nada. sabía que alguien tenía que hacerlo. Para mí era un trabajo común, como el de un militar o un policía. Yo sabía que, si alguien tenía que matar a alguien, se tenía que hacer y ya, para mí era normal". Lalo La doctora en Ciencia Política Karina García entrevistó a 33 excriminales mexicanos y escuchó sus historias más crudas: fantasías de parricidio, rituales a la Santa Muerte, adicciones, secuestros, asesinatos. ¿Cuáles son las razones para que una persona elija una vida así? ¿Realmente es una elección? La respuesta de la autora es clara: el crimen organizado se

alimenta, en su mayoría, de personas sin oportunidades para mejorar su condición de vida, víctimas de un maltrato sistémico y de expectativas inalcanzables. A partir de 12 testimonios de aquellos que han logrado escapar del narco, la investigadora da voz a los protagonistas, describe su contexto social y ofrece conclusiones contundentes que permiten comprender por qué en esas circunstancias morir es un alivio. El narcotráfico contado desde una perspectiva novedosa y, al mismo tiempo, considerada una de las más necesarias: los ojos de un sicario.



La ciudad que ya no existe

Villasana, Carlos

9786070775550

216 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

"Este es un paseo por la ciudad de nuestros antepasados, de nuestros abuelos y padres, la que hoy buscamos heredar a nuestros hijos y nietos. La Ciudad de México está destinada a preservar su memoria hasta la consumación de los tiempos". Alejandro Rosas Jardineras en la plancha del Zócalo, una mujer remando sobre las aguas del canal de la Viga, una inmensa cancha de futbol llanero en la Zona Rosa, una estación de ferrocarril en la esquina de Insurgentes y Reforma. Estas fotografías, como dice Rafael Pérez Gay, "ocupan el pasado y abren una puerta misteriosa hacia el presente. Sin estas imágenes no existiríamos, o seríamos sombras que deambulan sin historia". Hay infinitas maneras de recorrer esos lugares y Carlos Villasana, fundador del entrañable proyecto "La Ciudad de México en el tiempo", conoce una de las mejores: viajar por ellos a través de sus imágenes. A partir de cien fotografías inéditas, comentadas por el divulgador de la historia Alejandro Rosas, La ciudad que ya no existe es un paseo entre avenidas, edificios históricos, personajes cotidianos y momentos emblemáticos de la ciudad que ya no es, la ciudad que siempre se

transforma.



El secreto de Agatha

Benedict, Marie

9786070777592

304 Páginas

Cómpralo y empieza a leer

EL 26 DE DICIEMBRE DE 1926 AGATHA CHRISTIE DESAPARECIÓ. Al día siguiente encontraron su auto abandonado cerca de un estanque helado y profundo. Ni su esposo, un excombatiente de la Primera Guerra Mundial, ni su hija saben nada de ella, las únicas pistas son las huellas de unos neumáticos y un abrigo de piel abandonado dentro del vehículo. Conforme pasan los días, se desata una búsqueda como ninguna otra en toda Inglaterra para encontrar a la famosa escritora. Sin embargo, así como se esfumó, once días después Agatha aparece en un hotel, registrada con un nombre falso y

sin recordar nada de lo sucedido. ¿Qué pasó durante los once días que la autora estuvo desaparecida? ¿Qué papel desempeñó su infiel esposo? ¿El mayor misterio que escribió Agatha fue su propia desaparición? Casi un siglo después de ocurrido, el enigma sigue sin resolverse. Marie Benedict, una de las autoras bestseller más reconocidas de la actualidad, nos ofrece una maravillosa ficción basada en hechos reales, donde las sombras de la historia y la imaginación se funden para crear un absorbente thriller sobre una mujer que llevó su vida a la altura de cualquiera de sus más célebres obras.